

**Guide d'essaiimage d'entreprises  
L'essaiimage -Voie de croissance**

par

Danielle Luc, Louis Jacques Filion,  
Paul-Arthur Fortin

Cahier 2002-17

Décembre 2002

ISSN: 0840-853X

---

*Copyright ©2002 - HEC Montréal.*

*Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.*

*Les textes publiés dans la série des cahiers de recherche de la Maclean Hunter Chair of Entrepreneurship n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs*

•  
•  
•  
•  
•  
•  
•

## **Guide d'essaimage d'entreprises L'essaimage - Voie de croissance**



### **Partenaires**

**Fondation de l'entrepreneurship,  
Hydro-Québec, Desjardins,  
Caisse de dépôt et de placement,  
Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec,  
Accès Entrepreneur Plus Inc.**

**Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter  
HEC Montréal  
3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 2A7**

**Danielle Luc, chargée de projets  
Louis Jacques Filion, directeur  
Paul-Arthur Fortin, Accès Entrepreneur Plus**

# **Guide d'essaimage d'entreprises** **L'essaimage -Voie de croissance**

par

Danielle Luc  
Louis Jacques Filion  
Paul-Arthur Fortin

## **Résumé**

L'essaimage, ou dit plus simplement, la création d'une entreprise par un employé ou un groupe d'employés avec l'appui ou la complicité de l'entreprise-employeur, est un phénomène qui intéresse de plus en plus les divers gouvernements et les sociétés de financement préoccupés par la croissance des entreprises et le développement local et régional. Une recherche sur les pratiques d'essaimage dans les entreprises classiques, effectuée par la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter entre 1998 et 2001, a permis d'identifier l'existence d'une variété de modèles d'essaimage au Québec. Outre l'illustration de quelques cas d'essaimage québécois et français, ce document introduit les notions d'essaimage notamment, les différents types d'essaimage et leurs caractéristiques, les conditions contextuelles déterminantes et les facteurs déclencheurs, la diversité des appuis et leur importance. Plus précisément, ce texte est un guide expliquant comment réaliser et implanter un programme d'essaimage dans une PME ou dans une grande entreprise.

## **Guide d'essaimage d'entreprises L'essaimage -Voie de croissance**

### **Introduction**

Ce guide offre des repères plus immédiats aux personnes qui veulent s'engager dans une activité d'essaimage d'entreprises. Il comprend quatre parties. La première introduit l'essaimage d'entreprises, en présente diverses catégories et divers types. La deuxième présente des exemples d'essaimages d'entreprises tirés de nos recherches. Nous pouvons constater qu'au Québec, l'essaimage d'entreprises est essentiellement le fait de PME ou d'entreprises dirigées par un entrepreneur, qu'il n'existe pas de programme formel d'essaimage (à l'exception de celui d'IPL créé au moment de cette recherche en 2001) et que les formes et pratiques d'essaimage varient considérablement d'une entreprise à l'autre. La troisième partie suggère une démarche pour concevoir et mettre en place un programme formel d'essaimage dans une entreprise. La quatrième partie montre que l'essaimage génère presque tout le temps des situations gagnant-gagnant pour les entreprises qui s'y impliquent. Il en découle une culture et des pratiques entrepreneuriales qui contribuent généralement au développement des milieux qui le pratiquent.

Nous avons élaboré ce guide après avoir réalisé les différences considérables qui existent quant aux motifs et aux pratiques d'essaimage entre les PME et les grandes entreprises. Deux approches sont donc suggérées, mais il importe de se rappeler que ces dernières devront être adaptées aux cultures et aux pratiques de chaque entreprise. Ce document a été conçu pour être utilisé comme un guide et non pour être appliqué tel quel comme une politique d'entreprise. C'est un texte de référence pour mieux comprendre le sujet et mieux structurer sa pensée pour aborder la pratique de l'essaimage d'entreprises. Il doit être utilisé avec discernement et les applications qui en découleront auront avantage à être bien adaptées à chacun des contextes concernés. Les personnes intéressées à mettre en place un programme d'essaimage sont d'ailleurs invitées à contacter Paul-Arthur Fortin au CREE (Centre de recherche et d'expertise en essaimage) à Lévis. Des personnes ressources pourront les conseiller.

Ce texte a été inspiré par un autre texte, plus académique celui-là. Les personnes intéressées à la recherche sur le sujet sont invitées à le consulter : Kadji-Youaleu C., Fillion, L.J., (2000a) ; Kadji-Youaleu C., Fillion, L.J., (2000b) ; Kadji-Youaleu C., Fillion, L.J., (2001).

Danielle Luc, Louis Jacques Fillion, Paul-Arthur Fortin  
HEC Montréal  
Courriel : [chaire.entrepreneurship@hec.ca](mailto:chaire.entrepreneurship@hec.ca)  
Site Web : <http://www.hec.ca/chaire.entrepreneurship>

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>VERS UNE SOCIÉTÉ ENTREPRENEURIALE</b> .....	3
<b>PREMIÈRE PARTIE : L'essaimage des entreprises</b> .....	5
1.1    COMPRENDRE L'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES .....	6
1.2    PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES .....	6
1.2.1    L'essaimage personnel et l'essaimage stratégique .....	6
1.2.2    L'essaimage technologique et l'essaimage classique .....	7
1.2.3    L'essaimage à froid, volontaire, de partenariat .....	8
1.3    CONDITIONS CONTEXTUELLES ET FACTEURS DÉCLENCHEURS .....	8
1.4    IMPACTS ET AVANTAGES DE L'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES .....	12
<b>DEUXIÈME PARTIE : Des essaimages éloquentes</b> .....	17
2.1    DES CAS D'ENTREPRISES ESSAIMANTES ET ESSAIMÉES D'ICI ET D'AILLEURS .....	18
2.2    LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS D'ESSAIMAGE .....	26
2.3    L'IMPORTANCE ET LA DIVERSITÉ DES FORMES D'APPUI .....	29
2.4    QUELQUES PIÈGES À ÉVITER .....	31
<b>TROISIÈME PARTIE : La mise en place d'un programme d'essaimage d'entreprises</b> .....	33
3.1    QUEL TYPE DE PROGRAMME CHOISIR ? .....	34
3.1.1    Un programme structuré ou informel .....	34
3.1.2    Un programme dans un contexte de grande entreprise ou de PME .....	35
3.2    LES ÉLÉMENTS D'UN PROGRAMME D'ESSAIMAGE .....	35
3.2.1    L'infrastructure .....	36
3.2.2    Les étapes .....	39
3.2.3    Quelques outils et analyses utiles .....	43
3.3    AUTRES VARIABLES .....	44
3.4    UN MODÈLE D'UN PROGRAMME D'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE GRANDE ENTREPRISE .....	45
3.5    UN MODÈLE D'UN PROGRAMME D'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE PME .....	49
<b>QUATRIÈME PARTIE : Perspectives et opportunités</b> .....	51
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	54

## VERS UNE SOCIÉTÉ ENTREPRENEURIALE

L'évolution de plus en plus rapide des réalités économiques et sociales pousse les entreprises et les sociétés à rechercher sans cesse des outils de management permettant d'être plus performants. Elles cherchent ainsi à s'adapter aux nouvelles conditions imposées par l'environnement.

Désirant favoriser un plus grand niveau d'initiative, une flexibilité plus étendue, tout en conservant un degré de convergence important, certaines entreprises choisissent de se restructurer en unités plus petites.

D'autres préfèrent recentrer leurs activités sur leur métier de base, dans une orientation qui va donner plus de sens et de continuité à leurs actions. Elles ont alors recours à la sous-traitance, au désinvestissement d'activités périphériques ou encore à la vente de divisions dont les activités ne sont plus reliées aux affaires courantes de l'entreprise. Nous évoluons vers des concepts d'entreprises **réseaux** où chacune fait partie d'ensembles composés d'entreprises de dimensions diverses, mais évoluant autour d'axes intégrateurs.

Ces mutations entraînent de nouvelles formes d'associations et de rapports entre employeurs et salariés notamment, les emplois contractuels, le travail autonome, la micro entreprise et l'essaimage. L'élan entrepreneurial se veut alors un moyen pour dynamiser le marché et conséquemment les entreprises. La dynamique du concept d'essaimage va de pair avec l'évolution actuelle qui implique une plus grande atomisation de l'organisation du travail.

Par ailleurs, bon nombre d'employés d'entreprises veulent lancer une activité d'affaires répondant à une de leurs «passions». Ils ont oeuvré dans une entreprise pendant plusieurs années, y ont acquis des expériences et des connaissances qui leur permettent de comprendre comment gérer un projet, développer un produit. Ils peuvent aussi avoir développé un intérêt pour un sujet connexe qui les motive. Ils continuent à accomplir leur travail, mais le cœur n'y est plus. Ils veulent organiser leur vie professionnelle autour de quelque chose qui les passionne. Il n'est donc pas étonnant que plus de 95% des essaimages recensés en France, dans les grandes entreprises, se réalisent dans des activités non reliées à celles de l'entreprise essaimage.

La complexité croissante des organisations et de leurs environnements d'une part, la nécessité d'un apprentissage continu et les besoins de réalisation de soi exigeant le contrôle des activités professionnelles par les personnes elles-mêmes d'autre part, ouvrent la porte à des modes de gestion, tel l'essaimage. Cette façon de faire apporte de la flexibilité et un accroissement de la cohérence dans les relations entre les entreprises, les employés et les autres acteurs sociaux.

L'essaimage, qui est en fait un mode de gestion reflétant et favorisant l'entrepreneuriat, permet aux entreprises de s'adapter à peu de frais aux changements rapides et incessants de l'environnement. C'est une façon de maintenir et de cultiver l'esprit d'entreprise. De plus, nous pouvons comprendre que ces nouvelles entreprises, créées en ayant recours aux ressources et aux savoirs de l'entreprise essaimage, ont une meilleure chance de réussite et de survie à plus long terme.

Une société entrepreneuriale s'exprime par des attitudes et des comportements entrepreneuriaux. Cette expression entrepreneuriale se mesure essentiellement par la conquête de nouveaux marchés, l'innovation dans les façons de faire, la création de nouveaux produits et de nouvelles entreprises. Or, un phénomène qui n'a pas beaucoup été étudié est celui des coûts sociaux reliés à la création de nouvelles entreprises : organismes de soutien, mais surtout les coûts des échecs ou des demi-réussites de ces nouvelles entreprises créées. L'essaimage, sans assurer le succès absolu de chaque projet, est sans doute une des meilleures façons d'améliorer les chances de succès et de réduire les coûts sociaux reliés à la création d'entreprises.

Par ailleurs, l'économie du savoir privilégie, de façon particulière, les centres urbains dotés de centres de recherche et d'universités, délaissant ainsi les régions éloignées dont l'économie dépend davantage des ressources naturelles. Comme le démontrent les deux principaux exemples québécois, l'un à Saint-Damien de Bellechasse et l'autre à Saint-Pie de Bagot, l'essaimage peut permettre de consolider des bassins d'emplois dans les régions périphériques.

L'essaimage ne peut résoudre tous les problèmes reliés à la création d'entreprises, mais il peut en améliorer les conditions et les résultats pour le bénéfice de tous. C'est certainement un des moyens parmi les plus efficaces et les moins coûteux à se donner pour mettre en place une société entrepreneuriale.

## PREMIERE PARTIE : L'essaimage des entreprises

Le concept d'essaimage apparaît dans les années 60, autour de centres de recherche situés principalement dans le voisinage de Silicon Valley en Californie. Non seulement cela permettait à des chercheurs de réaliser des profits substantiels, mais en lançant leurs produits, cette interaction avec le marché leur permettait de poursuivre le développement et le perfectionnement des produits et d'approfondir les résultats de leur recherche.

Les pratiques d'essaimage vont se répandre à toutes sortes d'entreprises et d'organisations et elles prendront leur véritable envol, comme mécanismes de création d'entreprises, au cours des années 80.

En France, où la législation du travail rend difficile les licenciements et où des dispositions légales permettent aux employés, depuis 1984, d'avoir accès à un congé pour la création d'entreprises, plusieurs grands groupes industriels ont mis en place un programme de soutien à l'essaimage. S'il se crée aujourd'hui de 15 000 à 20 000 entreprises par année par la pratique de l'essaimage en France, il faut noter qu'il s'agit d'un phénomène relativement récent qui date des années 90.

Au Québec, quelques membres de la communauté universitaire ont suivi avec intérêt ces différents développements mais, de façon générale, ils demeurent mal connus, tant de l'ensemble de la population que des décideurs sociaux. Les acteurs politiques ont tardé à reconnaître ce mode d'affaires comme voie à privilégier dans la dynamisation de l'économie.

En 1993, un rapport du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie<sup>1</sup> montrait les avantages de l'essaimage technologique. En 1994, le Conseil de la science et de la Technologie<sup>2</sup> a réitéré ces affirmations. Au Sommet sur la Relance de l'emploi<sup>3</sup> en 1996, de nombreux intervenants socio-économiques ont soutenu que l'essaimage était un outil de choix pour favoriser l'essor économique.

En 1997, la Fondation de l'Entrepreneurship recommandait l'essaimage comme avenue à privilégier, en terme de stratégie de développement économique et d'emploi. Dans son document «*Entreprendre ensemble*», publié dans la même année, le ministère de l'Industrie, de Commerce, de la Science et de la Technologie, ainsi que d'autres organismes publics, retenaient l'idée d'essaimage comme stratégie gouvernementale de développement de l'entrepreneuriat au Québec.

L'étude sur les pratiques d'essaimage dans les entreprises classiques, effectuée par la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter entre 1998 et 2001 a permis d'illustrer l'existence d'une variété de modèles d'essaimage. De nombreux cas d'essaimage d'entreprises québécoises

---

<sup>1</sup> Direction générale de la Technologie, Côté, Y., *Rapport sur l'élaboration de mesures favorisant la création de nouvelles entreprises technologiques par essaimage*, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, décembre 1993.

<sup>2</sup> Conseil de la Science et de la Technologie, *Miser sur le savoir. Volet 3 : Les PME technologiques*, Rapport de conjoncture, Gouvernement du Québec, 1994.

<sup>3</sup> Le Sommet, *Relance de l'emploi au Québec : Agir dans la compétitivité et la solidarité*. Rapports des groupes de travail. Gouvernement du Québec. Automne 1996.



ont été répertoriés dans à peu près tous les secteurs. Toutefois, contrairement à ce qu'on observe en France, les entreprises québécoises, qui ont utilisé ce mode de gestion, sont davantage des firmes de taille plus modeste, soit des PME. Aucune n'avait mis en place un programme formel d'essaimage.

Dans cette section et la suivante, nous verrons que l'essaimage n'est pas une nouvelle lubie managériale, mais bel et bien un mode de gestion prometteur pour les sociétés entrepreneuriales de l'avenir.

## 1.1 COMPRENDRE L'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES

Dans sa plus simple expression, **l'essaimage d'entreprises** peut être conçu comme un ensemble d'activités mises en œuvre par une entreprise afin de supporter un de ses salariés ou un groupe d'employés intéressés à créer une nouvelle entreprise. Ainsi, **l'entreprise essaimante** appuie un employé par un ensemble d'activités, variables d'un contexte à un autre, mais qui comportent le plus souvent une aide technique, des conseils d'affaires, de direction et de gestion, parfois des appuis financiers. On appelle **entreprise essaimée**, celle qui a bénéficié d'un appui de la part de son entreprise d'origine lors de sa création. Le **créateur** est celui qui initie le projet de création d'entreprise et qui deviendra le futur entrepreneur.

Par sa participation à la création d'entreprises, l'entreprise essaimante contribue au développement de compétences entrepreneuriales au sein de sa propre entreprise, à la croissance économique ou encore, à préserver et/ou à générer des emplois dans la région. L'essaimage constitue donc un puissant levier de dynamisation des ressources humaines à l'interne et de développement économique à l'externe.

## 1.2 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES

Dans les faits, l'essaimage se pratique dans une multitude de configurations. Dans cette section, plusieurs formes d'essaimage sont présentées, mettant en évidence un nombre élevé de cas de figures et de nombreuses possibilités d'applications. Nous verrons que l'essaimage peut se pratiquer et s'adapter à tout type d'organisation.

### 1.2.1 L'essaimage personnel et l'essaimage stratégique

**L'essaimage personnel ou entrepreneurial** est celui qui est le plus répandu. En France, il représente plus de 95 % des cas d'essaimage. Dans l'essaimage personnel, l'employé initie un projet de création d'entreprises, qui n'a rien à voir avec les activités de l'organisation essaimante, et le présente à son employeur dans le cadre d'un programme d'essaimage. Ces programmes sont plus ou moins formels dépendant des entreprises. En général, le futur créateur, qui entreprend une démarche d'essaimage personnel, se lance en affaires dans des secteurs de services ou de commerces. Dans sa quête d'appuis pour la formulation et la mise en œuvre de son projet, il se tourne vers son employeur qui peut offrir des ressources et des expertises pouvant lui être

grandement utiles, en particulier, en ce qui a trait aux études de marché et à la définition du projet initial.

L'essaimage d'entreprises peut également résulter de stratégies dictées par le contexte industriel ou organisationnel. Directement relié aux activités de l'entreprise, **l'essaimage stratégique** est initié soit par les dirigeants de l'organisation essaimante, soit par l'employé. Par exemple, certains dirigeants, qui décident de se concentrer davantage sur les activités de base de l'entreprise (core business), en choisissant l'impartition ou la sous-traitance de certaines activités périphériques (comme la commercialisation, le service après vente, l'entretien), proposent un partenariat auprès d'employés clés. D'autres, dans un but de réaligement, se départiront d'activités moins lucratives ou devenues moins stratégiques en offrant ces dernières à des employés. Les alliances, en termes d'acquisitions ou de fusions avec d'autres entreprises, obligent aussi la direction à revoir son offre de services et à se départir de certains actifs. Somme toute, ces circonstances offrent des opportunités d'affaires pour les employés.

Dans plusieurs cas, ces possibilités d'affaires sont proposées directement au personnel, assujetties d'une aide dans le processus de transfert et de création de la nouvelle entreprise. Quelquefois, ce sont les employés eux-mêmes qui proposent à la direction l'exploitation d'un projet impliquant, dans bien des cas, l'utilisation d'actifs «dormants», non utilisés ou sous utilisés, tels qu'un brevet, une licence mise de côté, une bâtisse ou une pièce d'équipement inutilisée. Ou encore, des employés signalent des opportunités d'affaires dans le développement d'une technologie ou d'un produit actuellement en attente de ressources et qu'on pourrait conduire à sa forme commercialisable plus facilement en sortant le projet de l'entreprise essaimante.

On peut imaginer qu'à l'avenir, l'invitation ou la sollicitation à pratiquer l'essaimage viendra aussi de l'extérieur de l'entreprise, soit du milieu local ou régional, soit de l'état. En effet, des régions ou des localités mono industrielles pourraient inciter fortement les grands employeurs du milieu à se doter d'une véritable politique d'essaimage de façon à consolider les bassins d'emplois dans ces milieux. L'état, dans l'élaboration des conditions d'accès aux ressources naturelles, pour de telles entreprises, pourrait même en faire une exigence

### 1.2.2 L'essaimage technologique et l'essaimage classique

**L'essaimage technologique** suppose que le créateur a été exposé à des connaissances technologiques généralement développées chez l'organisation essaimante. Les centres de recherche (universités et laboratoires), tant publics que privés ou encore les entreprises technologiques sont des milieux propices pour le transfert de savoir-faire, de technologies ou de connaissances, donnant ainsi naissance à une nouvelle entreprise technologique. Une forte intensité en R&D, une main d'œuvre hautement spécialisée et des activités qui génèrent continuellement de nouvelles connaissances distinguent ces organisations essaimantes et essaimées de celles qu'on classifie dans l'essaimage classique. En fait, **l'essaimage classique** regroupe les autres formes d'essaimage qui ont lieu dans les secteurs de l'économie traditionnelle (Kadji-Youaleu, Fillion, 2000a et b; 2001).

### 1.2.3 L'essaimage à froid, volontaire, de partenariat

Plusieurs autres qualificatifs décrivent les diverses formes d'essaimage. On a vu, un peu plus tôt, que pour faire face à un environnement qui se transforme, les dirigeants d'entreprises doivent parfois se retirer de certains secteurs, vendre des divisions ou des usines, impartir des activités ou diminuer leur effectif. Bref, ces décisions stratégiques perturbent les organisations. Dans ces situations de crise, on parle **d'essaimage à chaud**. En France, on a vu la reconversion industrielle de régions complètes, par exemple en Lorraine, où des milliers de travailleurs ont été invités à participer à des programmes d'essaimage en vue de créer leur propre emploi afin d'être en mesure de réintégrer le marché du travail.

Dans **l'essaimage à froid**, l'employeur encadre l'employé qui planifie et élabore un projet de création d'entreprises et ce, dans des conditions facilitantes pour tous les acteurs. L'employé peut généralement profiter d'un système d'encadrement pour présenter un projet de création d'entreprises. Dans certains cas, il aura accès à des consultations auprès de ressources internes compétentes, dans des domaines pour lesquels il a besoin de conseils et d'expertise. Dans d'autres cas, il pourra bénéficier d'informations et d'apports consultatifs auprès de gens spécialisés notamment en fiscalité, sur des questions juridiques, ou encore d'assistance auprès de groupes de soutien à la création d'entreprises, avec lesquels les responsables de la gestion du programme d'essaimage de l'entreprise essaimante auraient conclu des ententes ou bien avec qui ils ont l'habitude de travailler.

Du point de vue du futur créateur, son projet de créer une nouvelle entreprise, s'il est tributaire d'une situation de crise, devient un **essaimage involontaire ou subi**. Ou au contraire, on l'appelle **essaimage volontaire ou noble**. Suivant cette logique de comportement, l'essaimage est aussi appelé **essaimage coopératif** lorsque la direction de l'entreprise essaimante démontre sa volonté d'appuyer toute initiative de création d'entreprises ou même, accepte des partenariats financiers temporaires pour permettre le lancement de la nouvelle entreprise.

La nature de la relation entre les principaux acteurs de l'entreprise essaimée et de l'entreprise essaimante vient qualifier la sorte d'essaimage. Dans un **essaimage de collaboration**, les contributions des deux parties et l'échange de ressources deviennent à long terme moins importantes. On peut aussi rencontrer un **essaimage de partenariat**. Une grande synergie entre les dirigeants de l'entreprise essaimée et de l'entreprise essaimante, une confiance mutuelle et une coopération bilatérale de longue durée caractérisent cet essaimage. L'entreprise essaimante peut avoir une participation financière dans la nouvelle entreprise créée ou encore, un contrat d'échange peut lier les deux parties. On retrouve davantage ces deux types d'essaimage lorsque l'entreprise essaimante est une PME.

## 1.3 CONDITIONS CONTEXTUELLES ET FACTEURS DÉCLENCHEURS

L'essaimage d'entreprises classiques prend naissance dans des contextes très variés. Il est motivé par des facteurs très différents et il se déroule dans des conditions très diverses. Nous avons regroupé en quatre catégories les conditions déterminantes de l'essaimage d'entreprises:

- celles inhérentes à l'environnement externe ;
- celles reliées aux caractéristiques organisationnelles ;
- celles associées au profil du dirigeant de l'entreprise essaimage ou encore de l'équipe responsable du processus d'essaimage ;
- celles associées au futur créateur (l'essaimé).

L'influence relative de ces conditions et de ces facteurs dépend de l'interprétation qu'en font à la fois les dirigeants de l'entreprise essaimage et l'employé ou le futur créateur. Le tableau suivant présente ces conditions contextuelles et ces facteurs déclencheurs.

**Tableau 1**  
**Les conditions contextuelles et les facteurs déclencheurs**

<i>1. Environnement externe</i>	
i.	Légitimation de l'essaimage (par une charte ou une loi nationale)
ii.	Politique industrielle favorable à l'essaimage
iii.	Programmes d'aide gouvernementale pour l'essaimage
iv.	Ressources régionales responsables de la promotion et de services conseils en essaimage
v.	Valorisation sociale du comportement d'essaimage (reconnaissance)
vi.	Réseau ou association des entreprises essaimantes et essayées
vii.	Réseau d'experts ou de parrains pour les entreprises essayées
viii.	Structure de marché valorisant les restructurations
<i>2. Contexte organisationnel (au sein de l'entreprise essaimante)</i>	
Dans une relation de coopération	
i.	Culture organisationnelle valorisant l'initiative, l'autonomie
ii.	Climat organisationnel propice aux nouvelles idées
iii.	Existence d'un programme d'essaimage structuré
iv.	Aide et soutien multiformes selon les demandes
v.	Essaimage déjà réalisé avec succès
vi.	Relation de partenariat, de collaboration entre les dirigeants de l'entreprise essaimante et de l'entreprise essayée
vii.	Suivi soutenu pendant le démarrage
Dans une situation de crise	
i.	Licenciement du personnel
ii.	Perception différente d'une opportunité
iii.	Changement au sein de la direction
iv.	Changement d'orientation stratégique
<i>3. Dirigeant de l'entreprise essaimante</i>	
i.	Vision
ii.	Style de direction
iii.	Motivations
iv.	Antécédents
<i>4. Futur créateur (essayé)</i>	
i.	Volonté de créer une entreprise
ii.	Désir d'indépendance
iii.	Antécédents entrepreneuriaux
iv.	Motivations
v.	Connaissance du secteur d'activité visé
vi.	Moyens financiers et appuis personnels

Contrairement à ce qui existe en France et ailleurs, aucune politique ni réglementation québécoise ou canadienne n'oblige à l'essaimage. Il existe ici bien sûr, de nombreux programmes d'aide et d'organismes de soutien à la création d'entreprises. Les ressources offertes, tant financières, techniques que managériales et les nombreux intervenants contribuent à soutenir les créateurs, développant ainsi un contexte favorable à la création d'entreprises.

Toutefois, le manque d'informations sur la notion même d'essaimage rend difficile l'exploitation de cette pratique. La mise en place de quelques programmes types d'essaimage et surtout la diffusion d'expériences positives devraient fournir des modèles et engendrer une crédibilité certaine à cette pratique. Nous verrons, un peu plus loin, que la mise sur pied de réseaux d'experts, la création d'associations d'entreprises essaimantes et essaimées et l'organisation d'événements regroupant ces dirigeants et des acteurs économiques peuvent concourir à tisser une toile de fond nécessaire à l'expansion de l'essaimage.

Le gouvernement et tout particulièrement les sociétés d'état ont la responsabilité d'exercer, comme employeur, un rôle de précurseur dans l'établissement de politiques d'essaimage. Par ailleurs, tout le réseau des Centres locaux de développement (CLD) et celui des Services d'aide au développement des collectivités (SADC) pourraient grandement être mis à contribution pour soutenir les créateurs qui émergeraient en grand nombre, suite à la mise en place de programmes d'essaimage.

En France, l'environnement externe contribue à infléchir davantage les grandes entreprises, relativement à l'essaimage. Outre la législation du travail qui rend les licenciements quasi-impossibles, l'essaimage français est également patronné par une loi, datant de 1984, qui permet un congé (dit de création d'entreprise) sans solde pouvant atteindre jusqu'à deux ans pour tout travailleur français désirant créer son entreprise.

Cette loi<sup>4</sup> précise les droits, les obligations et les conditions du congé de création d'entreprise pour l'entreprise et son employé. Elle a eu comme conséquence d'encourager les entreprises à mettre en place des politiques d'essaimage. Plusieurs grandes entreprises privées et publiques ont ainsi créé des programmes d'essaimage qui prévoient des congés de création, allant jusqu'à trois, quatre et même cinq ans. Cela a permis de stimuler la création d'entreprises et de dynamiser plusieurs régions. Par exemple, Renault, IBM France, Sanofi, Usinor Sacilor, Roussel Uclaf, Thomson et CEA ont contribué, entre 1983 et 1993, à la création de 5 000 entreprises et de 15 000 nouveaux emplois (Queuniet, 1997).

Le contexte organisationnel peut également être une condition facilitante. Par exemple, une entreprise qui valorise la culture entrepreneuriale en développant un système social inhérent et en offrant un accompagnement et un suivi structurés, conduira à l'éclosion de projets innovateurs. Ainsi, un employé qui désire se partir en affaires et dont on a valorisé les caractéristiques personnelles habituellement rencontrées chez un entrepreneur, de même qu'un employeur qui met à sa disposition des ressources, constituent en soi des conditions déterminantes à l'essaimage. Le contexte et la culture forment les éléments de compétences

---

<sup>4</sup> La Loi 84-4 prévoit un congé sans solde d'un ou de deux ans dans des conditions fixées, pendant lequel le contrat de travail est suspendu, pour un employé qui voudrait créer et posséder une entreprise. À l'issue du congé, le salarié peut retrouver, s'il le désire, son précédent emploi ou un similaire.

distinctives d'une entreprise, en influençant le comportement des individus, en freinant ou encourageant la coopération, l'initiative et la prise de risques. Subséquemment, les niveaux de confiance et de soutien de l'entreprise essaimante conditionneront les désirs des employés de se lancer en affaires.

Plusieurs autres éléments peuvent venir faciliter la bonne marche de pratiques d'essaimage. Par exemple, des antécédents entrepreneuriaux chez les deux principaux acteurs notamment le dirigeant de l'entreprise essaimante et le futur créateur, et en particulier chez ce dernier, favoriseront la compréhension des implications et des défis à relever pour créer et démarrer une entreprise. Si les deux se connaissent ou s'il existe déjà des complicités entre les deux, la démarche de création risque d'en être proportionnellement enrichie. En outre, si tous les deux ont déjà évolué dans des environnements turbulents, avec des ressources limitées et dans des conditions difficiles, ils seront plus aptes à faire face aux éléments exigés d'une création.

Enfin, certaines personnes peuvent choisir l'essaimage comme un moyen de prolonger leur vie active ou comme transition vers une deuxième carrière. Elles choisissent alors de créer leur entreprise, avec le support de leur employeur, de façon à demeurer professionnellement actives, bien au-delà de la retraite, surtout lorsque celle-ci se produit à 50, 55 ou 60 ans. Pour certains individus, il est impensable d'entrer en «hibernation» lorsque la santé est au rendez-vous et que l'expertise et les compétences acquises au fil des années pourraient servir.

#### 1.4 IMPACTS ET AVANTAGES DE L'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES

Au-delà de la création d'une nouvelle entreprise, de la préservation ou de la création d'emplois ainsi que de la dynamisation du tissu économique dans les localités ou les régions, les avantages de l'essaimage sont nombreux.

Dans un cas de restructuration d'entreprise, l'essaimage peut devenir un moyen pour maintenir les emplois mais surtout, un moyen d'optimiser la gestion des activités de l'entreprise essaimante. En se retirant d'activités non stratégiques ou simplement périphériques, l'entreprise essaimante peut recentrer ses activités sur son métier propre.

Le comportement de ces dirigeants qui facilitent la réallocation des ressources au profit des employés, obéit alors à une conscience sociale envers d'une part les employés au service de l'entreprise depuis de nombreuses années et d'autre part envers le milieu où l'entreprise a prospéré. Évitant des mises à pied massives, ces essaimages esquivent à la société des coûts sociaux qui pourraient être énormes.

L'entreprise essaimante peut aussi empêcher que des compétiteurs viennent ainsi occuper ses «plates-bandes». Cette dernière acquiert de cette façon une image de marque qui la sert bien, en particulier en ce qui a trait au recrutement de personnel, tant dans son milieu que par rapport à ses compétiteurs.

Dans un environnement complexe, pour bien réussir, des choix stratégiques imposent de concentrer ses efforts sur quelques priorités. L'essaimage permet de se départir d'activités qui ne peuvent atteindre une taille critique suffisamment intéressante. Des brevets non exploités, des

produits non commercialisés peuvent trouver preneur auprès d'employés intéressés à partir en affaires. Enfin, toutes ces activités permettent à l'entreprise de récupérer des sommes importantes pouvant être réinvesties ailleurs.

Pour certaines PME, l'essaimage peut faire toute la différence en permettant de maintenir une position compétitive par rapport à de plus grandes organisations qui oeuvrent dans le même secteur. Par exemple, cela peut se produire dans le cas d'entreprises essaimantes qui poursuivent des liens d'affaires avec des entreprises essayées, lesquelles fabriquent des produits connexes aux leurs, nécessitant ainsi des achats de matières premières semblables ou apparentées. Ces entreprises essaimantes, en regroupant les achats, ont ainsi la possibilité d'améliorer leur capacité de négociation avec leurs fournisseurs. C'est là une des forces du Groupe Lacasse, par exemple.

De plus, le nombre des entreprises essayées augmente le nombre des canaux d'informations sur ce qui se passe dans un secteur. Une entreprise essaimante qui a suscité et appuyé la mise en place d'essaimage stratégiques finit par bénéficier d'informations stratégiques utiles et même parfois vitales qui lui viennent de ses entreprises essayées. Ces informations peuvent porter, non seulement sur l'évolution des marchés dans le secteur, mais aussi sur le développement des technologies de même que sur de nouvelles sources d'approvisionnement potentielles.

Les projets d'essaimage qui coïncident avec le domaine de l'entreprise essaimante (essaimage d'activités reliées), enrichissent le réseau de celle-ci et ses liens avec l'environnement. Trois exemples éloquentes sont apportés dans ce guide : les entreprises essaimantes IPL, Produits Forestiers Turpin et Tremcar, démontrent clairement les avantages en termes de flexibilité opérationnelle, de pénétration commerciale et de capacités d'innovation accrues.

Les entreprises essayées qui gravitent dans le giron de l'entreprise essaimante jouissent également d'un échange actif d'informations, d'une relation de coopération favorisant le partage de risques et d'un ensemble d'appuis supportant la croissance de leur entreprise. Par ailleurs, l'entreprise essayée peut profiter de la capacité de l'entreprise essaimante à établir des standards et s'en voit l'accès facilité. Elle peut aussi profiter d'expertises et d'expériences vécues quant à leur mise en application. Chez Saramac, le processus productif est coordonné par l'entreprise mère qui recueille les commandes et les distribue.

À l'interne, l'essaimage peut devenir un levier de transformation culturelle, vers une culture plus entrepreneuriale, en favorisant et en valorisant l'initiative individuelle. Les nouveaux créateurs, qui profitent d'un encadrement et d'un suivi soutenus, intègrent plus rapidement les apprentissages nécessaires à leur nouveau métier. Parfois, comme dans le cas de Bouchons Pro-Caps, le dirigeant de l'entreprise essaimante jouera un véritable rôle de mentor auprès de son protégé.

Enfin, le développement économique du territoire, surtout pour les entreprises opérant dans le même secteur et concentrées dans une région, se tisse inexorablement sous l'influence de rapports de solidarité et de coopération entre les décideurs, les acteurs socio-économiques et la communauté locale. Par exemple, à St-Damien-de-Buckland, petite localité de Bellechasse où est



située l'entreprise IPL et ses multiples entreprises satellites, les décideurs locaux ont mis sur pied le Centre sectoriel des plastiques où des formations spécifiques au secteur du plastique sont offertes. Ce centre peut aussi servir de lieu d'incubation pour de nouvelles entreprises en pré-démarrage.

Dans les deux tableaux suivants, nous avons regroupé les principaux impacts, avantages et désavantages de l'essaimage, pour trois groupes d'acteurs soit, l'entreprise essaimante, l'entreprise essayée et la société. Il faut cependant comprendre que les impacts diffèrent selon les formes d'essaimage adoptées. Ils varient aussi selon le niveau d'importance du soutien accordé lors du démarrage de la nouvelle entreprise. En d'autres termes, tous ces énoncés ne se retrouveront pas, en même temps, dans chacune des figures de cas. Par ailleurs, énoncer les inconvénients possibles permet d'être à l'affût, d'en tenir compte dans la gestion des risques afin de les minimiser, voire les éviter.

**Tableau 2**  
**Les impacts et les avantages de l'essaimage**

<i>1. Pour l'entreprise essaimante</i>	
i.	Meilleure position pour réagir aux turbulences de l'environnement
ii.	Concentration des ressources sur les activités à valeur ajoutée (core business)
iii.	Exploitation de produits, technologies et autres actifs dormants
iv.	Elargissement de la gamme de produits et services offerts
v.	Exploitation de nouveaux marchés
vi.	Partage des risques
vii.	Accroissement du pouvoir de négociation face aux fournisseurs
viii.	Gains de productivité, de flexibilité organisationnelle
ix.	Economies d'échelle
x.	Baisse des coûts de composants
xi.	Contribution à la création d'emplois
xii.	Emplois préservés
xiii.	Valorisation de son image (rôle social)
xiv.	Emergence d'une culture entrepreneuriale
xv.	Rotation du personnel
xvi.	Possibilités d'attirer les meilleurs talents dans un marché compétitif
<i>2. Pour l'entreprise essaimée</i>	
i.	Partage de risques
ii.	Partenariat exclusif comme fournisseur (contrat ferme)
iii.	Prêts de l'entreprise essaimante et facilités de paiement
iv.	Appuis logistiques
v.	Conseils en gestion
vi.	Accès aux ressources nécessaires pour son développement
vii.	Accès à l'information stratégique et concurrentielle
viii.	Apprentissage rapide en matière de méthodes et de procédés
ix.	Effet de halo de l'entreprise essaimante et dans certains cas, de sa réputation
x.	Seuil de rentabilité atteint plus rapidement
<i>Plus particulièrement pour le créateur</i>	
i.	Intégration dans les réseaux d'affaires
ii.	Apprentissage rapide en gestion, en direction d'entreprise et en ce qui a trait à la pratique des affaires
iii.	Confiance accrue
iv.	Réalisation de soi
v.	Façon d'éviter l'isolement propre aux créateurs et dirigeants de petites entreprises
vi.	Façon de demeurer actif au-delà d'une retraite obligatoire hâtive
<i>3. Pour la société</i>	
i.	Créations d'entreprises, d'emplois et de richesses
ii.	Nouvelle dynamique économique locale et régionale
iii.	Possibilité de diminution des taxes (ou éviter de les augmenter)
iv.	Développement de dynamiques entrepreneuriales
v.	Créations de modèles inspirants pour les jeunes et pour l'éducation
vi.	Consolidation des bassins d'emplois dans les régions plus fragiles

**Tableau 3**  
**Certains désavantages possibles de l'essaimage**

<i>1. Pour l'entreprise essaimante</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>i. Perte d'employés entreprenants et créatifs</li><li>ii. Pertes financières associées à certains projets risqués si l'entreprise essaimante s'implique financièrement</li></ul>
<i>2. Pour l'entreprise essayée</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>i. Trop grande dépendance envers l'entreprise essaimante</li><li>ii. Fragilité et rupture de la relation avec l'entreprise essaimante</li><li>iii. Difficulté, voire impossibilité de faire évoluer la relation vers un partenariat véritable</li></ul>

## **DEUXIÈME PARTIE : Des essaimages éloquentes**

Aucune donnée quantitative ne permet encore de mesurer l'ampleur réelle de l'essaimage au Québec. À l'aube du deuxième millénaire, l'essaimage demeure une activité extrêmement marginale au Québec qui découle le plus souvent de la culture entrepreneuriale d'un entrepreneur. Au début de l'an 2001, aucune entreprise n'avait encore mis en place un programme d'essaimage formel qui pourrait donner des résultats soutenus année après année.

La présente étude sur l'essaimage entreprise par la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter a permis de repérer près de 100 cas d'essaimage au Québec. Cette recension a été faite en contactant plus de 200 intervenants dans le milieu de même que des responsables de divers ministères dans l'ensemble des régions du Québec (les directions régionales du MIC, des CLD, des SADC, des CDEC, des SAJE, de DEC {Développement économique Canada}, d'Emploi-Québec, ainsi que plusieurs sociétés à capital de risque, institutions financières et entreprises de consultation). Ces personnes ressources étaient invitées à identifier les entreprises essaimantes et celles qui avaient été lancées à partir du soutien d'une autre entreprise. Au total 218 entreprises ont été répertoriées. De ce nombre, 58 entreprises technologiques ont été retranchées.

Au terme de ce processus d'investigation, seulement 83 firmes rencontraient de véritables critères d'essaimage, c'est-à-dire qu'elles avaient facilité un essaimage ou qu'elles avaient été créées à partir du soutien d'une autre entreprise. Dans la plupart des cas, les gens ne savaient d'ailleurs même pas qu'ils avaient fait, ce qu'on appelle, de l'essaimage. Ces dirigeants étaient devenus des protagonistes de l'essaimage qui s'ignoraient. La difficulté dans ce recensement résidait dans le fait qu'aucune de ces entreprises n'avait de programme formel d'essaimage et qu'elles étaient, la plupart, des PME.

De ce nombre, 32 dirigeants d'entreprises essaimantes et essaimées ont été rencontrés, afin d'analyser plus attentivement leurs pratiques d'essaimage. Deux grappes d'essaimage, comprenant chacune plus d'une vingtaine d'entreprises essaimées, ont été identifiées : le Groupe Lacasse qui œuvre dans l'ameublement de bureau à St-Pie de Bagot et le Groupe IPL, spécialiste dans les plastiques à St-Damien de Bellechasse.

Près d'une vingtaine de cas ont été rédigés. Certaines de ces études de cas, parmi les plus représentatives, seront illustrées dans le livre qui sera publié prochainement sur ce sujet. Elles décriront, de façon plus exhaustive, la conception et la mise en œuvre du projet d'essaimage, le contexte lors du démarrage de l'entreprise, le processus d'essaimage lui-même, les enjeux des acteurs concernés, leurs commentaires, leurs conseils et les principaux résultats ou impacts obtenus. Bref, des histoires d'essaimage qui mettront en lumière une variété de pratiques réalisées dans des circonstances fort différentes.

En France, on sait qu'il se crée entre 15 000 et 20 000 entreprises par année (variations dépendant des années), générées par des pratiques d'essaimage. En proportion, cela ne représente que 7 % du total des entreprises créées. Ce qui fait dire aux experts français qu'il existe là un potentiel énorme encore inexploité. À la demande du Secrétariat aux PME, au Commerce et à l'Artisanat, une étude a été réalisée, en 1997, sur les conditions de développement

de l'essaimage offensif en France. Dans un récent rapport, la Commission «Essaimage » du Comité National de Création d'Entreprises (le CNCE) estime que 75 % des entreprises créées dans un processus d'essaimage sont, soit issues d'essaimage à chaud, soit issues d'un contexte de sureffectif.

Les responsables d'entreprises françaises pratiquant l'essaimage soutiennent que le taux de réussite des entreprises essayimées, après cinq ans, tant à froid qu'à chaud varie de 70% à 90 %. Il s'agit là d'un taux supérieur à la moyenne nationale, lequel se situe autour de 50 %. Par ailleurs, le niveau de création d'emplois, trois ans après le démarrage de la nouvelle entreprise essayimée, est le double de celui des entreprises qui ne sont pas issues d'essaimage. À l'instar des résultats enregistrés auprès des entreprises québécoises, les chercheurs français constatent que le taux d'échec est inversement proportionnel à la qualité de l'accompagnement. On indique également que le contexte des pratiques d'essaimage marque fortement la nature des entreprises essayimées et les modalités de leur accompagnement.

Dans cette section, nous présentons succinctement une dizaine de cas de figures, afin de mieux faire ressortir les éléments qui déterminent le succès et les embûches. Nous verrons l'importance de l'infrastructure d'accompagnement et surtout, la nature de la relation qui s'établit entre les principaux acteurs des entreprises essayimantes et essayimées.

## 2.1 DES CAS D'ENTREPRISES ESSAIMANTES ET ESSAIMÉES D'ICI ET D'AILLEURS

### Au Québec

#### **La désintégration verticale chez IPL donne naissance à un essaim de plus de 20 entreprises**

Avec un chiffre d'affaires de près de 200 millions de dollars en 2002, un personnel regroupant plus de 1000 employés et une capacité à fabriquer plus de 500 différents produits, on pourrait croire qu'IPL est la seule entreprise qui dynamise le petit village de 2 000 âmes de St-Damien-de-Buckland. Hé bien, non ! Près d'une trentaine d'entreprises essayimées ont tissé une toile de fonds où la coopération et le partenariat ont conduit au succès économique de cette région et surtout, ont permis de renforcer la position concurrentielle d'IPL.

Au cours des années 80, la direction d'IPL choisit de concentrer ses efforts dans la production de produits à valeur ajoutée et de conception innovatrice dans le secteur des plastiques. À ses tout débuts, IPL avait développé une image de marque dans le domaine des balais, département ne répondant plus à ses orientations. Émile Lachance, représentant des ventes, employé et ami de la famille Métivier de longue date, sera un des premiers essayimés. Il bénéficiera d'un ensemble de conseils et d'appuis, y compris financiers, qui lui permettront de faire un succès des Industries Lachance, entreprise aujourd'hui dirigée par ses fils.

En fait, plus de la moitié des créateurs d'entreprises essayimées d'IPL ont lancé des entreprises qui produisent et mettent en marché des produits qu'IPL ne veut pas faire, soit

parce qu'il s'agit de produits trop spécifiques ou de produits qui s'adressent à des marchés trop petits ou trop sélectifs, mais qui sont connexes à ce que fait IPL et qui s'adressent souvent aux mêmes clients.

IPL donnera aussi en sous-traitance, à des salariés, le moulage par injection de petites pièces et vendra même quelques-unes de ses machines aux quelques employés intéressés à se lancer dans ces secteurs. La flotte de camions sera vendue et plusieurs entreprises de transport seront créées par des employés. Outre des petites entreprises de fabrication de moules, cette restructuration donne naissance à des entreprises qui oeuvrent dans une foule de produits connexes, notamment la récupération de plastique, la fabrication de plaques d'impression, la production de palettes de bois, la distribution de bacs roulants.

Tout au long de ces essaimages, la direction a toujours démontré une grande ouverture à ce mode de gestion. Préoccupée par les conséquences sociales de ses choix stratégiques, elle a géré efficacement le déséquilibre engendré par ces changements. Julien Métivier, fils du fondateur, président directeur général, lui-même entrepreneur dans l'âme et issu du milieu, saisit bien les difficultés inhérentes à créer une entreprise. Sans jamais avoir mis sur pied un programme d'essaimage réellement structuré, son équipe et lui ont tout de même facilité la création de ces entreprises en offrant aux employés désireux de reprendre certains actifs ou de développer des activités complémentaires, une gamme variée de supports. Il faut dire que cette façon de faire, qui consiste à aider ceux et celles qui veulent entreprendre, s'inscrit profondément dans la culture de la famille Métivier depuis des générations.

L'aide et le support apportés par la direction et le reste de l'entreprise n'expliquent pas totalement à eux seuls le succès de ces essaimages. Par exemple, il est courant qu'un dirigeant d'une entreprise essaimée, qui rencontre un problème, appelle un employé d'IPL qu'il connaît bien, et lui demande de l'aider à résoudre un problème auquel il est confronté. L'esprit de collaboration et d'entrepreneuriat co-existe également entre les dirigeants des entreprises essaimées, formant ainsi un réseau synergique informel entre eux, puis entre IPL et les dirigeants de ces mêmes entreprises essaimées et enfin, entre ce réseau et le milieu. D'autres agents économiques locaux ont aussi joué un rôle de levier, facilitant la création et aidant au démarrage de nouvelles entreprises. Il existe là, à St-Damien, une culture entrepreneuriale qui est devenue contagieuse.

### **De nouveaux partenaires essaimés accélèrent la croissance de Tremcar**

Pour Jacques Tremblay, artisan de quatre essaimages, ce mode de gestion est littéralement intégré à sa philosophie d'affaires. Cette entreprise, de plus de 250 employés, est l'un des plus grands fabricants de citernes au pays, exportant la moitié de sa production. En essaillant trois ateliers de réparations et de services après-vente, l'un au Québec, l'autre en Ontario et un dernier dans l'état de New York, Jacques Tremblay, président de Tremcar, accélère son développement en se concentrant sur les activités essentielles liées au métier de base de son entreprise et qui sont celles où la création de valeur est la plus bonifiée. Lorsqu'il a rencontré un problème d'approvisionnement de pièces pour ses trois usines

d'assemblage, il a offert à un autre de ses employés, de créer une entreprise d'usinage. «J'aurais pu me contenter d'offrir un simple contrat de sous-traitance...mais un lien contractuel ne possède pas la solidité et la constance d'un lien de confiance, comme un partenariat.»

Sélectionnant minutieusement ses futurs partenaires parmi ses employés, choisis pour leur leadership, leurs compétences, leur dynamisme et leurs qualités entrepreneuriales, le président déploiera pour chacun d'eux un dispositif d'appui et d'accompagnement. Détenant une participation financière dans chacune des nouvelles entreprises, il guide les nouveaux présidents dans l'apprentissage de leurs nouveaux rôles. Le passage du statut d'employé à celui de partenaire demande une certaine adaptation. «Mais l'essaimage constitue une forme de motivation auprès des employés, en divulguant un message de confiance et en renforçant l'engagement envers l'entreprise.»

### **Chez Saramac, un premier essaimage permet de redresser et peut-être même de sauver l'entreprise**

Gilles Brais, vice-président exécutif de Saramac, propose, en 1995, à deux de ses employés d'acheter la filiale qui s'occupe de l'installation de plaques de béton architecturales. Ces produits de maçonnerie, de design spécialisé, sont fabriqués par Saramac, entreprise familiale de plus de 200 employés.

Le fléchissement des activités économiques et la difficulté de gérer adéquatement cette unité d'affaires à distance sont à l'origine de cet essaimage stratégique dont l'objectif consistait à réduire l'endettement de l'organisation. La vente d'une filiale a permis de récupérer des sommes d'argent suffisantes pour redresser l'entreprise. Ce projet offrait aussi l'opportunité de préserver une main d'œuvre compétente dans le giron de Saramac.

Bénéficiant d'une aide financière et technique, les nouveaux créateurs recevront également, pendant près d'un an, des conseils judicieux en management de la part du dirigeant expérimenté de Saramac. Un carnet de commandes rempli représente certainement le principal apport de Saramac, assurant des contrats à Miral, l'entreprise essaimée, avant même que celle-ci ait amorcé ses opérations. Ces pré-commandes facilitent d'ailleurs la recherche et l'obtention de financement.

Selon Gilles Brais, le créateur est le joueur primordial dans tout projet d'essaimage, «...il doit être un employé formidable et quelqu'un de métier connaissant bien le domaine dans lequel va œuvrer la future entreprise essaimée». La présence « d'atomes crochus » entre le nouveau créateur et les dirigeants de l'entreprise essaimante, une confiance bien établie entre les individus concernés sont aussi essentielles à toute réussite d'essaimage. Ceci favorise l'entraide et les bonnes relations d'affaires à long terme.

Un autre projet d'essaimage a été créé en l'an 2000, avec un ingénieur de Saramac, œuvrant dans le design et le dessin. Avec ce nouvel essaimage, la direction réfléchit sur les façons de mieux se concentrer, afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

« Saramac pourrait être divisée en un ensemble de petites organisations, car chaque département a des enjeux et des problématiques qui leur sont propres. Tout en gardant l'expertise et en favorisant la croissance, Saramac pourrait ainsi se concentrer davantage sur la fabrication, sa principale activité. »

### **Une culture d'entraide et une capacité à prendre des risques favorisent la création de Cabitec, une entreprise essaimée**

Deuxième plus gros fabricant de cabines en fibre de verre au Québec, Cabitec est une entreprise florissante de 40 employés située à Ste-Justine-de-Bellechasse. Michel Tanguay, son président a créé cette entreprise en 1992, grâce à un processus d'essaimage de son ex-employeur Rotobec, fabriquant de véhicules forestiers et industriels. Ce dernier recherchait un fournisseur de cabines faites sur mesure et prêtes à être assemblées pour mettre directement sur ses véhicules. Il venait de fermer une usine qui n'était pas arrivée à fabriquer un produit apte à répondre à ses besoins.

Le soutien apporté par l'entreprise essaimante a permis à Cabitec de passer du stade de démarrage à la croissance avec plus de facilité. Michel Tanguay pouvait emprunter les outils dont il avait besoin, les stocks lui étaient prêtés à la valeur au livre et remboursables quand la nouvelle entreprise générerait assez de profit. La matière première lui était, au début, fournie par l'entreprise essaimante, laquelle a également facilité les contacts avec les fournisseurs.

Les soirs et les fins de semaine, les dirigeants de l'entreprise essaimante permettaient à Cabitec d'utiliser l'équipement spécialisé et la machinerie lourde quelquefois requis pour la fabrication des cabines. Le temps utilisé sur les grosses plieuses de Rotobec était facturé en heures, mais de façon très irrégulière : à la fin du mois, une évaluation sommaire était simplement effectuée. Les dirigeants de l'entreprise essaimante lui prodiguaient aussi des conseils sur la facturation et des séances de consultation étaient organisées avec un ingénieur afin de régler tout type de problèmes techniques.

Pendant plusieurs années, s'il sentait le besoin de consulter un professionnel, Michel Tanguay pouvait avoir recours aux services de l'ingénieur, du comptable, du dirigeant ou autre employé spécialisé à l'emploi de Rotobec. La proximité des lieux a facilité ces échanges. Située à cinq minutes de marche seulement de l'entreprise mère, Cabitec pouvait avoir accès rapidement et facilement aux outils et à la matière première, ainsi qu'à l'expertise, l'expérience, de même qu'aux précieux et nombreux conseils, avis et recommandations de toutes sortes. Des discussions informelles et spontanées fréquentes avec son ex-employeur et autres membres de la direction ont complété l'aide fournie par l'essaimante.



## **L'essaimage chez Produits Forestiers Turpin : soutenir une stratégie de croissance**

« Lorsque ton organisation atteint un chiffre d'affaires de plus de 30 millions de dollars, il n'est pas possible de croître sans essaimage. » Germain Turpin, président directeur général de Produits Forestiers Turpin (PFT), est convaincu des bienfaits de l'essaimage pour son entreprise qui exploite en Outaouais, avec ses 200 employés, trois lignes de sciage, deux lignes de billons, un atelier de rabotage et six séchoirs. Son entreprise est elle-même issue d'un essaimage. Ayant travaillé pendant vingt-six ans pour la multinationale Industries James Maclaren, il saisit, en 1992, l'offre d'achat du président pour la scierie devenue non rentable et condamnée à fermer ses portes.

Un premier essaimage a lieu en 1996. Le Centre de tronçonnage Riopelle, qui regroupe aujourd'hui 26 employés, est créé avec un ancien employé. Fortement liée à son essaimante, la structure administrative de cette nouvelle entreprise est associée à celle de PFT qui représente son unique client.

Satisfait des bénéfices générés par ce premier essaimage, Germain Turpin décide de créer, en mai 1997, une deuxième essaimée, Exploitation forestière Nations. Cette entreprise de 40 employés s'occupe de la coupe et du transport du bois de feuillus et de l'exploitation des terrains publics. Rentable, cette essaimée répond aux attentes de Germain Turpin et lui permet d'économiser des sommes importantes au niveau de l'exploitation forestière. En effet, elle constitue son point de référence lors des discussions avec les autres contractuels.

Un troisième essaimage est négocié, l'année suivante, pour l'achat de l'usine qui fabrique des planchers de bois francs, avec Louis Reny alors directeur de cette usine et Sylvain Boivin, directeur de la production de la scierie. Renyco, la nouvelle entreprise, a le vent dans les voiles et prévoit de grands développements afin de devenir un centre complet de transformation des produits de bois. Un quatrième essaimage était en cours au moment de la rédaction du cas sur cette entreprise en 2000.

Ces essaimages procurent à l'entreprise essaimante la flexibilité requise et des prix compétitifs pour concurrencer le marché mondial. Étant donné leur implication financière, les créateurs de ces trois entreprises satellites recherchent constamment des moyens pour améliorer les opérations et les coûts de fabrication, pouvant ainsi offrir une qualité de produits et de services supérieure.

En plus de renforcer sa position stratégique de façon magistrale, l'essaimage a entraîné des répercussions intéressantes sur l'image de PFT. Par le biais des entreprises essaimées, PFT a favorisé la création de nombreux emplois dans une région où les emplois se font rares. L'entreprise essaimante bénéficie ainsi, de plusieurs façons, de cette culture entrepreneuriale qu'elle contribue à propager dans sa région.

### **Du rêve à la réalité pour le Clos des sens, une entreprise essaïmée résultant de la vente d'actifs inutilisés**

Devant la décision de son employeur de fermer la section de la pâtisserie, Éric Laval, grand pâtissier français, offre d'acheter les équipements. Ayant déjà créé une entreprise par le passé, il n'a pas hésité à saisir cette opportunité. Le Clos des sens est ainsi créé, à Montréal, avec trois autres partenaires, dont deux employés qu'il avait déjà formés. Il offre des pâtisseries congelées de haute gamme, un service de traiteur et des viennoiseries. Ouvrant au début dans les locaux loués par l'entreprise essaïmante, la nouvelle entreprise a aussi profité de l'acquisition d'équipements à un prix inférieur au coût du marché.

### **Un mentorat active l'envol d'une entreprise essaïmée : Bouchons Pro-Caps**

Pierre Desautels, président de Bouchons Pro-Cap, était, en 1999, l'heureux lauréat du Prix de la relève en entrepreneurship de la Fondation de l'Entrepreneurship. Cette jeune entreprise de trois ans, spécialisée dans la fabrication de bouchons de plastiques, a bénéficié d'un réel support stratégique de son entreprise essaïmante. S'engageant par écrit à conseiller l'ancien directeur des ventes et à acheter toute la production pour une période de deux ans, le dirigeant de Plastiques Mirabel a fait bénéficier l'entreprise essaïmée de sa vaste expertise dans le secteur des plastiques et de son réseau de contacts.

Toutes les occasions étaient bonnes pour s'asseoir et discuter fréquemment des diverses problématiques inhérentes au démarrage d'entreprise. «Il ne voulait pas que je répète les mêmes erreurs.» La relation d'affaires se poursuit encore aujourd'hui mais elle s'inscrit davantage dans une forme de complicité qui a donné naissance à une grande amitié et une grande solidarité entre les deux dirigeants.

### **Et les grandes entreprises ?**

Presque tous les cas d'essaimage recensés au Québec sont le fruit d'entreprises essaïmantes PME. Ce sont des essaimages totalement ou partiellement stratégiques car ils s'inscrivent soit directement dans la logique de développement stratégique de l'entreprise essaïmante, soit indirectement en lui permettant de déléster des activités et ainsi de mieux se centrer sur son activité principale. Il existe très peu de cas d'essaimage provenant de grandes entreprises.

Il y a bien eu au début des années 80, Hydro-Québec qui a créé Nouveler, au moment où on encourageait le développement des nouvelles énergies et technologies en matière d'efficacité énergétique. Cette filiale voyait à la valorisation et la commercialisation des technologies développées dans les unités d'affaires ou au sein de l'IREQ (Institut de recherche d'Hydro-Québec).

Au milieu des années 80, Alcan a mis sur pied, avec d'autres grandes entreprises de la région du Saguenay-Lac-St-Jean, une société de capital de risques, Soccrent, dont l'objectif était la création d'entreprises. Cette société a beaucoup évolué depuis et elle investit maintenant dans le développement d'entreprises de la région et d'ailleurs.

### **En France**

#### **Un concours de création d'entreprises permet d'intégrer l'entrepreneuriat au sein du Groupe Thomson**

Le cas du Groupe Thomson<sup>5</sup> est un exemple éloquent d'une entreprise qui a d'abord utilisé le mode de gestion de l'essaimage comme un système d'appuis pour venir en aide aux employés licenciés, dans le cadre d'une stratégie de désinvestissement. On a repris par la suite de façon plus proactive ce mode de gestion (Bourdeau, Toulouse, 1991).

À la fin des années 70, cet industriel français, leader mondial dans le domaine de l'électronique, doit se départir de nombreux actifs. Il crée un groupe, le Géris, qui aide les employés des filiales touchées directement par une cessation d'activités actuelle ou éminente, à prendre en main leur destinée soit en créant leur propre entreprise, soit en reprenant et en gérant eux-mêmes ces activités. La fin de la réorganisation rend caduque la mission de Géris qui décide d'évoluer vers des interventions plus proactives.

Ainsi, en 1985, Géris lance l'idée originale d'un concours interne de création d'entreprises. Le Groupe Thomson diffuse cette opportunité parmi ses filiales françaises au moyen de dépliants, d'affiches et dans la revue interne. L'éventail des projets admis est vaste : les projets de création d'entreprises entrant à la fois dans le métier et la stratégie du Groupe et les projets d'entreprises qui ne sont pas associés au métier.

Géris reçoit entre 20 et 30 dossiers par an, dont cinq sont primés. La direction était convaincue qu'en permettant aux salariés de disposer d'une certaine latitude en terme de créativité, d'innovation, le recrutement d'un personnel plus imaginatif et surtout plus motivé serait amélioré.

En fait, le programme d'essaimage a grandement amélioré l'image de Thomson chez les diplômés en technologie et, au lieu de «vider l'entreprise» comme certains l'avaient prédit, le programme a eu l'effet inverse en attirant chez Thomson d'excellents candidats qui voyaient là une façon de se préparer à se lancer un jour à leur compte. En effet, cette politique a permis à Thomson de mieux se positionner et de pouvoir recruter davantage et plus facilement dans un marché, où les bonnes ressources humaines dynamiques étaient relativement rares et très recherchées.

Le Groupe mise aujourd'hui sur une politique active d'essaimage qui s'appuie sur un dispositif à trois étapes. Premier élément : le Géris qui se charge de monter les dossiers et participe à l'élaboration du plan d'affaires. De son côté, Thomson-CSF Ventures, créé en 1986, a pour mission de prospecter à l'extérieur du groupe et d'investir dans des start-up.

---

<sup>5</sup> Le groupe a changé de nom pour celui de «Thales»

Enfin, une troisième structure, Thomson Propriété Industrielle (TPI), gère le patrimoine technologique du groupe - notamment les brevets - et mène les actions juridiques (clauses de propriété intellectuelle, droits concédés, contre-partie financière) destinées à faciliter l'essaimage.

### **À la Société Générale, un programme d'essaimage basé sur le congé de création d'entreprises**

À la Société Générale de France, près de 300 personnes se sont prémunies, du congé de création d'entreprises durant les cinq dernières années. Dans 40 % des cas, ce sont des entreprises de services (consultants indépendants) qui ont été créées. A la direction des Ressources et Relations humaines, trois personnes assistent et conseillent les salariés désireux de se partir en affaires.

Un congé d'une durée de deux ans est accessible à toute personne ayant au moins dix ans d'ancienneté dans l'entreprise. La direction affirme que c'est un moyen d'améliorer la productivité en mettant en concurrence tout ce qui peut l'être dans ses différents métiers. Le président a écrit à ses employés, les appelant à créer des modèles de «business Internet» et à les présenter en toute indépendance, hors hiérarchie.

### **EDF et GDF inscrivent l'essaimage dans leurs objectifs stratégiques**

Dans leur programme d'aide à la création d'entreprises, les objectifs poursuivis, par Électricité de France (EDF) et Gaz de France (GDF), s'inscrivent dans une stratégie d'entreprise. Ils sont à la fois internes et externes. Dans un document corporatif, les principaux objectifs internes présentés concernent la dynamisation du potentiel humain et le développement d'une nouvelle culture ouverte sur le monde extérieur alors que les principaux objectifs externes visent la valorisation de l'image de marque d'EDF et de GDF, le positionnement en tant que partenaires économiques dans le montage de projets, l'accroissement de la compétitivité et la qualité du développement des économies locale et régionale.

Une rencontre avec les responsables du programme d'essaimage (octobre 2000) nous a appris qu'une centaine d'employés parmi les 150 000 du Groupe se prévalent à chaque année d'un congé de création d'entreprise pouvant durer jusqu'à cinq ans, à raison d'une année à la fois et renouvelable à trois mois d'avis. On nous a aussi indiqué que la plupart des employés qui se prévalent du congé de création ont déjà fait autre chose avant de venir travailler pour une des deux entreprises du Groupe. Quatre personnes travaillent à plein temps à l'encadrement des créateurs.

## La Poste, un programme d'essaiage bien connu

Un des programmes d'essaiage bien connu en France est celui de La Poste. Cette entreprise et ses filiales regroupent plus de 300 000 employés. De grands efforts ont été investis pour mettre en place un programme d'essaiage bien structuré. L'information sur ce programme est transmise massivement dans l'entreprise, même par l'utilisation de vidéos. Plus de 400 dossiers de création sont déposés à chaque année, engendrant une cinquantaine de nouvelles entreprises. Les congés de création s'étalent souvent sur plusieurs années et certains ont pu atteindre jusqu'à six ans. La presque totalité des essaisages issus de La Poste sont des essaisages personnels.

## Plusieurs autres visites instructives

Nous avons rencontré les responsables de programmes d'essaiage de près d'une dizaine de grands groupes français (octobre 2000), tels EADS (Aéro-Spatiale, Matra, Dasa, Casa : plus de 80 000 employés), Sanofi (groupe pharmaceutique : plus de 30 000 employés), SODESI (Air France et filiales : plus de 50 000 employés), Schneider (électronique et télé mécanique : plus de 40 000 employés). L'ensemble de ces programmes d'essaiage génère des centaines de nouvelles entreprises à chaque année. Dans la section 2.4, nous présentons les conseils et les recommandations de plusieurs de ces responsables avec qui nous avons discuté de leurs programmes d'essaiage dont la plupart sont en place depuis plusieurs années.

Les lecteurs intéressés à en connaître davantage sur les programmes d'essaiage des entreprises françaises citées plus haut sont invités à visiter les sites Web de ces entreprises.

## 2.2 LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS D'ESSAIMAGE

La presque totalité des cas d'essaiage, que nous avons analysés au Québec, sont issus de PME. Même des entreprises comme IPL à St-Damien et Lacasse à St-Pie de Bagot qui se classent maintenant toutes les deux dans le créneau des grandes entreprises, ont réalisé l'essentiel de leurs activités d'essaiage alors qu'elles étaient encore des moyennes entreprises en forte croissance. Elles n'auraient pas connu l'essor qu'elles ont connu sans l'essaiage. Suite à nos discussions avec de nombreux responsables de programmes d'essaiage en France, il appert que les facteurs de succès soulignés dans cette section demeurent les standards dans l'établissement des meilleures pratiques d'essaiage pouvant s'appliquer aux grandes entreprises et également aux PME.

Le succès des processus d'essaiage que nous avons observés semble grandement tributaire de **la qualité des liens** établis entre l'entreprise essaimante et l'entreprise essaimée, ainsi que de la nature des appuis prodigués. Il faut noter qu'il s'agit presque toujours d'essaiages qui se sont construits autour de liens personnels qui existaient déjà entre le dirigeant de l'entreprise essaimante et l'employé (le créateur).

En premier lieu, la communication entre les deux parties et l'échange d'informations exigent une grande transparence dans les intentions. Il importe de déterminer avec clarté les objectifs recherchés par chacune des entreprises. La conception conjointe du projet permet d'une part, d'adapter le projet aux capacités du créateur et d'autre part, selon les appuis offerts par l'entreprise essaimage, de définir et d'identifier les ressources qui seront nécessaires pour mener à bien cette création et le démarrage qui s'ensuivra. L'exploitation de synergies multiformes passe par un projet fiable, réaliste et viable.

Parmi les facteurs de succès les plus souvent exprimés par les acteurs, nous retrouvons, d'abord et avant tout, le niveau de confiance mutuelle ainsi que le souci de maintenir des relations harmonieuses entre les dirigeants de l'entreprise essaimage et le nouveau créateur. Des relations nourries d'estime mutuelle favorisent, surtout pour le dirigeant de la nouvelle entreprise, l'atteinte plus rapide des objectifs fixés. Or, l'importance de ces éléments dans le succès de l'essaimage dépend en grande partie de l'**intensité du niveau de collaboration**, définie par les besoins du projet et des acteurs. Par exemple, il sera plus intense et prendra possiblement la forme d'un véritable partenariat, s'il y a une prise de participation croisée et un partage des coûts et des risques. Et dans un contexte d'essaimage à froid ou volontaire, tous ces facteurs sont plus facilement respectés et mis à contribution, influençant variablement le taux de réussite.

Un autre facteur de succès est **la durée du soutien** offert par l'entreprise essaimage. Cet apport, s'il est maintenu au-delà de la période de démarrage et ce, même dans une moindre intensité, consolidera les forces de la nouvelle entreprise et lui permettra de se développer dans des conditions optimales.

Somme toute, **les types d'aide** peuvent varier, allant de simples conseils à des interventions d'experts. Plus ce soutien sera exhaustif, plus les chances de la nouvelle entreprise d'obtenir du succès seront élevées, en particulier lors de la phase cruciale du démarrage. Même si l'aide financière peut permettre d'initier la relation entre l'entreprise essaimage et l'entreprise essaimée, ce sont les conseils techniques et administratifs qui contribuent davantage à améliorer la performance des nouvelles entreprises.

Par ailleurs, en revenant sur les conditions préalables de l'essaimage décrites à la section 1.3, certaines peuvent devenir également des facteurs de succès. Notamment, **une culture organisationnelle** et un style de gestion qui favorisent l'autonomie décisionnelle, la responsabilisation et la prise de risques. Pilier de la nouvelle organisation, **le créateur** y joue un rôle majeur, influençant la réussite de son entreprise. La volonté du salarié à créer son entreprise, conjuguée à une disponibilité suffisante, une certaine initiative et des compétences en gestion sont également des facteurs de prédisposition au succès du projet. Plusieurs créateurs soutiennent qu'une bonne connaissance du métier jointe à une bonne habileté à communiquer et à influencer sont pareillement des atouts non négligeables.

Dans le tableau suivant, nous avons regroupé les caractéristiques de l'entreprise essaimage et celles du créateur qui sont apparues les plus déterminantes dans le succès de l'essaimage.

**Tableau 4**  
**Facteurs de succès de l'essaiage**

*1. Les caractéristiques de l'entreprise essaimante*

- i. Le niveau d'engagement de la direction dans le processus d'essaiage (volonté stratégique)
- ii. Le système d'aide et de soutien offert par l'organisation essaimante pendant le démarrage de l'entreprise
- iii. Le système d'aide et de soutien offert par l'organisation essaimante après le démarrage de l'entreprise
- iv. Le niveau de confiance mutuelle entre les membres de l'organisation essaimante et le créateur
- v. La conception conjointe du projet d'essaiage
- vi. Le degré d'ouverture démontré par l'organisation essaimante à l'utilisation de technologies nées en son sein pour démarrer la nouvelle entreprise
- vii. La culture entrepreneuriale et l'expertise en création d'entreprises de l'entreprise essaimante
- viii. La pertinence des compétences des ressources humaines de l'entreprise essaimante – auxquelles le créateur peut avoir accès - en relation avec le secteur visé par le projet de création
- ix. La durée du congé de création
- x. Les aides matériels disponibles

*2. Les caractéristiques du créateur*

- i. Sa détermination à réussir
- ii. Son expérience générale de la gestion des organisations
- iii. Son expérience générale du monde des affaires
- iv. Ses connaissances et son expertise dans le secteur d'activités dans lequel il lance son entreprise
- v. Ses habiletés de communication
- vi. Ses capacités d'influencer
- vii. Son goût du risque et sa tolérance à l'ambiguïté
- viii. Le temps investi pour le projet
- ix. Ses contacts avec le milieu
- x. Sa méthode de travail

### 2.3 L'IMPORTANCE ET LA DIVERSITÉ DES FORMES D'APPUIS

L'instauration d'un système d'accompagnement s'appuie sur des compétences tant internes qu'externes et en fonction de réalités régionales. Les aides les plus couramment attribuées sont décrites dans cette section. Sachant que l'objectif est de réunir les conditions favorables pour assurer le succès de l'entreprise, à cette liste peuvent s'ajouter d'autres moyens, d'autres modalités d'appui et de conseils, le tout, en fonction des contextes organisationnels et locaux, ainsi que par rapport au profil du créateur.

Par exemple, ces appuis peuvent comprendre :

- un apport technique au créateur (équipements, technologies, ...)
- un soutien logistique (secrétariat, bureautique, ...)
- un soutien financier sous forme de prêt, endossement ou autres ;
- un apport consultatif notamment, du parrainage, des conseils fiscaux, juridiques, d'analyses de marché, administratifs et d'affaires ;
- une prise en charge financière d'une partie de la formation (gestion, marketing, ...)
- un transfert d'équipements à des coûts moindres ;
- un contrat de sous-traitance ;
- l'achat d'une partie de la production de la nouvelle entreprise ;
- un accès au réseau commercial de l'entreprise essaimante;
- une utilisation de la capacité d'achat de l'essaimante pour négocier auprès des fournisseurs de matières premières et de services ;
- un soutien psychologique et affectif ;
- etc.

Créer une entreprise exige du temps pour entreprendre à l'extérieur toutes les démarches nécessaires à la réalisation du projet. La disponibilité de plages de temps, pendant les horaires de travail de l'employé, facilite ces démarches. Les modalités de l'aménagement du temps de travail, de même que la nature et la durée de ces dispositions peuvent être spécifiées et s'ajuster en fonction du besoin des porteurs de projets.

La formation du futur créateur est un atout indéniable dans la réussite de la nouvelle entreprise. Avant même la mise en œuvre du projet, le salarié doit comprendre entre autres, la différence entre une idée et une occasion d'affaires, savoir évaluer les opportunités et les menaces du secteur dans lequel son entreprise évoluera. Le comité d'essaimage peut suggérer des lectures pertinentes et des séances de formation susceptibles d'aider le porteur de projet. À la suite de l'évaluation du dossier, des formations plus spécifiques, choisies en fonction des besoins, peuvent être proposées et offertes par l'entreprise notamment, celles liées à la gestion ou au management ou tout simplement des formations techniques, juridiques, commerciales.

L'aide logistique est souvent une aide importante dans les premiers moments de l'entreprise. Un téléphone, un photocopieur, un télécopieur, un micro-ordinateur, un bureau, les services de secrétariat peuvent permettre de répondre à des besoins primaires. Faciliter l'accès à des ressources techniques, souvent essentielles au départ et difficilement accessibles par manque de liquidités, peut renforcer également la structure de base de l'entreprise essaimée. Par exemple,



le simple accès aux équipements plus spécialisés, aux nombreux outils et plus encore, à la possibilité d'approcher et de se servir de l'expertise et des connaissances techniques des gens en place permettent au créateur d'instaurer le plus rapidement possible des procédures et des pratiques de qualité.

Au niveau de l'aide financière, une avance remboursable peut être octroyée au salarié après analyse du dossier. Un montant variable ou un prêt à taux bonifié peut être fixé selon des conditions et procédures établies notamment, selon l'effet de levier sur les performances de l'entreprise essaimante, l'impact sur le développement local. En s'associant à l'entreprise essaimante qui détient déjà une bonne réputation auprès des institutions financières, le créateur pourrait bénéficier plus facilement d'une mise de fonds.

Une entente commerciale (en cas de sous-traitance) offre l'opportunité d'avoir un fournisseur privilégié pour l'entreprise essaimante et un soutien commercial en termes d'accès au marché pour le créateur. De son côté, le créateur peut profiter du réseau de contacts et du pouvoir d'achat de l'essaimante au niveau des fournisseurs.

Dans une forme de collaboration plus intense, comme le partenariat, l'entreprise essaimante peut être principale actionnaire, co-actionnaire ou encore actionnaire minoritaire dans l'entreprise essaimée. La participation financière peut être dégressive dans le temps, au fur et à mesure que l'essaimée progresse dans son autonomie. Ce choix stratégique peut permettre de conserver un lien avec le savoir-faire et l'expertise de l'employé, dans le cas d'activités connexes ou complémentaires. Ou encore d'améliorer les relations avec la clientèle.

Dans le cas de création d'entreprises où les activités sont étroitement liées avec celles de l'entreprise essaimante (essaimage stratégique), le sui-vi se fait plus naturellement, les intérêts communs et leur mutuelle dépendance motivant les deux parties. A travers des valeurs partagées, la relation est alors renforcée par une confiance mutuelle. La constitution d'un réseau où l'entreprise essaimante encourage les projets connexes à son secteur, permet l'amorce de maillages formels et l'établissement de relations commerciales privilégiées.

La durée du congé de création constitue aussi une dimension importante du processus d'essaimage lorsqu'il est possible. Certaines entreprises du secteur public et privé offrent déjà des congés sans solde plus ou moins long pour des raisons connues à l'avance, comme l'action syndicale ou l'action politique. Sans doute, la création d'entreprises pourrait s'ajouter aux raisons pouvant justifier un tel congé. En France, une loi oblige les entreprises à le faire. Pourquoi n'en serait-il pas de même au Québec?

En ce qui concerne le programme d'essaimage, une bonne description et une bonne communication assureront un niveau de compréhension essentiel pour tous les employés. Il s'agit aussi là d'un bon instrument de relations publiques et de recrutement. En outre, il est préférable qu'il soit conçu de telle sorte qu'il puisse utiliser au maximum les organismes d'aide à la création d'entreprises du milieu. Nous y reviendrons de façon plus exhaustive à la troisième section.

## 2.4 QUELQUES PIÈGES À ÉVITER

Les mesures d'accompagnement doivent d'une part, permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet viable et d'autre part, soutenir et encourager le futur créateur tout au long de ses démarches. Ces structures d'appui ne doivent surtout pas le déresponsabiliser. La qualité de l'accompagnement et surtout la relation développée entre les dirigeants de l'entreprise essaimante et celui de la nouvelle entreprise découleront souvent de la confiance qui existe déjà entre les deux. Cette confiance évoluera aussi, au fur et à mesure de la progression du projet, à la hausse ou à la baisse dépendant de la nature des relations vécues. Tout le monde a avantage à maintenir une relation gagnant-gagnant. Ainsi, la légitimité d'un programme d'essaimage sera fonction de l'ensemble des appuis qui permettent un meilleur succès des projets de créations amorcés.

La nature des relations, si elle est claire dès le début, servira à éviter des malentendus. Il est préférable que le programme d'essaimage soit écrit, du moins dans ses grandes lignes, que les appuis prévus dans ce programme soient explicitement exprimés. Les ententes, si ententes il y a entre l'entreprise essaimante et l'entreprise essaimée, ont aussi avantage à être écrites. Dans certains cas, ces ententes et la durée des engagements peuvent être ajoutés à la convention des actionnaires.

Un contrat entre les deux parties, qui fixe les ententes et précise les modalités des diverses aides, en assure leurs applications. Par exemple, dans l'aide logistique, la convention stipule la nature des services offerts, pour une période limitée (nombre de semaines ou de mois). Dans le cas d'une aide financière, les modalités peuvent comprendre le montant, les formalités de remboursement, les taux d'intérêt, etc. Les deux parties peuvent convenir en tout temps d'ajuster ou de modifier ces ententes afin de tenir compte de l'évolution de la nouvelle entreprise.

L'autonomie de l'entreprise essaimée ou son indépendance financière par rapport à l'entreprise essaimante devrait être recherchée dès les premières années de démarrage. Il s'agit là d'un élément majeur pour que le créateur maintienne sa motivation. Il faut éviter l'instauration de relations de dépendance entre les deux parties qui pourraient, à la longue, fragiliser et même engendrer la rupture de la relation. Dans le cas où l'essaimage a lieu en région, cet élément est encore plus important, puisqu'une situation précaire, pour l'une ou l'autre des entreprises, fragiliserait tout le bassin d'emplois du milieu.

On constate parfois beaucoup d'efforts prodigués de la part de l'entreprise essaimante, à un niveau ou à un autre du processus de création, par exemple dans l'aide financière, puis une quasi absence d'appuis et de conseils après le démarrage effectif de l'entreprise. Or, il s'avère qu'un encadrement soutenu et un suivi attentif demeurent les appuis les plus essentiels.

Chez presque toutes les grandes entreprises françaises que nous avons visitées, les responsables des programmes d'essaimage nous ont confié le besoin d'améliorer la sélection des créateurs, par une meilleure évaluation du potentiel entrepreneurial de ces personnes et de leurs chances de réussite en affaires. D'ailleurs, plusieurs affirment qu'une des choses les plus laborieuses dans leur travail, consiste à dissuader un porteur de projet de ne pas se lancer en affaires : soit que la personne ne présente pas un profil suffisamment entrepreneurial, soit que les études démontrent que le projet ne peut être viable.

Même si plus de 50 % des porteurs de projets sont des cadres, donc des gens qui ont de l'expérience de gestion et souvent une scolarité un peu plus élevée, les personnes ressources, responsables des programmes d'essaimage dans les entreprises françaises, ont mentionné la difficulté de modifier l'attitude et les comportements d'employés qui n'ont pas eu d'expérience de gestion antérieure. Or, de nombreux dirigeants québécois ont pareillement invoqué cette préoccupation concernant la transition d'une culture d'exécutant à une culture de dirigeant, notamment quand le créateur devient un partenaire. Dans certains cas, cela exige, entre autres, un renouvellement de sa relation avec ses anciens collègues de travail maintenant devenus ses employés.

Par ailleurs, les étapes d'information, de communication, voire de sensibilisation, semblent parfois être négligées. En effet, on nous a répété, à plusieurs reprises, que si les programmes d'essaimage avaient l'aval de la haute direction, ces programmes n'étaient pas toujours bien connus des cadres, ni de tout le personnel. Le cheminement de 90 % à 95 % des créateurs demeure secret, inconnu des autres membres du personnel et même de leur supérieur hiérarchique. Parfois, le cadre ne voit pas d'un bon œil le départ d'un employé clef. Toutefois, les responsables des programmes d'essaimage que nous avons rencontrés, affirment que les syndicats apportent, en général, un soutien et une collaboration non négligeables à leurs activités.

Enfin, la plupart des programmes français d'essaimage à froid n'offrent pas de financement. Plusieurs entreprises essaimantes l'ont fait au début, mais elles ont préféré discontinuer cette pratique. La tendance actuelle consiste, dans la mesure du possible, à utiliser les services offerts par les organismes d'aide à la création d'entreprises de même que ceux spécialisés dans le financement et qui sont situés dans le secteur géographique des porteurs de projets.

### **TROISIÈME PARTIE : La mise en place d'un programme d'essaimage d'entreprises**

L'objectif sous-tendant l'élaboration d'un programme d'essaimage d'entreprises consiste à faciliter le processus de création d'entreprises et, par extension, à rendre plus accessible et moins risquée cette création. L'essaimage étant une des voies par excellence pour minimiser le risque dans un processus de création d'entreprises. C'est une des voies pour inviter un plus grand nombre de créateurs potentiels à passer à l'acte.

De façon plus particulière, un programme d'essaimage introduit une culture entrepreneuriale dans une entreprise. Il dynamise les troupes à l'interne et les sensibilise à la création d'entreprises. D'un autre côté, un programme d'essaimage doit identifier les ressources du milieu impliquées dans le soutien à la création d'entreprises, développer des synergies avec ces divers acteurs économiques et les impliquer dans toute la mesure du possible dans le processus d'essaimage.

Un programme d'essaimage ne cherche toutefois pas à se substituer aux associations locales, mais plutôt à leur apporter un complément sous forme de conseils techniques, d'expertises de gestion, d'apports matériels, d'aide au montage du plan d'affaires et du plan d'action de démarrage.

Ainsi, dans la préparation du programme d'essaimage, la consultation auprès de divers organismes de la région notamment, les organismes d'aide à la création d'entreprises et les nombreuses ressources professionnelles telles que les experts comptables, et surtout les consultants spécialisés en analyses de marchés, s'inscrit dans une démarche plus globale. Il faut comprendre que le recours à des aides externes s'appuie surtout sur des réseaux. Être en lien avec eux, permettra de compléter l'offre de services offerts aux employés porteurs de projets de création.

À l'annexe 1 de ce texte, vous trouverez une liste succincte d'organismes connus, susceptibles de vous aider dans votre démarche d'essaimage et qui peuvent prendre la relève dans l'accompagnement lors du démarrage d'une nouvelle entreprise. Les organismes et les programmes d'aide offerts aux entreprises couvrent une panoplie de services en matière d'aide financière, de formation, de conseils légaux, que ce soit pour déposer une marque ou un nom, pour accomplir des formalités administratives, pour parrainer, pour mieux gérer, pour favoriser l'innovation ou tout simplement pour recueillir des informations.

Enfin, précisons que les éléments présentés dans cette section ne doivent pas être retenus comme un cadre rigide pour l'implantation d'un programme d'essaimage. Il faut cependant toujours garder à l'esprit qu'un bon programme d'essaimage doit fournir un encadrement qui va vraiment faciliter la démarche des créateurs et des créatrices.

Il faut mettre en place un minimum de coordination de ressources, tant internes qu'externes à l'entreprise, pour permettre au créateur d'évoluer au sein d'un système d'accompagnement suffisamment structuré pour lui permettre d'augmenter au maximum ses chances de réussite. Ce cadre devrait aussi permettre à l'entreprise essaimante de maintenir un

sain renouvellement de ses effectifs, de cultiver ainsi sa vitalité entrepreneuriale et par là, de maintenir ou d'accélérer sa croissance.

### 3.1 QUEL TYPE DE PROGRAMME CHOISIR ?

#### **3.1.1 Un programme structuré ou informel**

On a vu que l'essaimage peut faire partie intégrante de l'ensemble des stratégies corporatives d'une entreprise en présentant un programme clair d'informations et de mise en œuvre pour tout le personnel. On a également constaté l'importance de construire un programme d'essaimage adapté aux besoins et aux ressources de l'entreprise. La volonté stratégique et l'engagement de la direction de l'entreprise essaimante détermineront la dynamique d'essaimage.

Nous croyons qu'un programme d'essaimage bien structuré, qui permet de bien sélectionner les créateurs et qui leur fournit les encadrements appropriés pour élaborer leur plan d'affaires et les conseiller judicieusement lors du démarrage, peut atteindre un taux de succès plus élevé. Il appert que 90 % des entreprises ayant démarré dans un contexte de programme d'essaimage structuré sont encore en opérations et rentables après trois ans.

Toutefois, il importera que le déploiement du programme d'essaimage se fasse dans un cadre propice. Il ne suffit pas de formuler quelques bonnes activités de soutien ou simplement de se doter d'une infrastructure générale. La nouvelle visée organisationnelle, si elle doit prendre racine et bien fonctionner, devra être incarnée d'une part, par un leadership fort et d'autre part, arborer une orientation claire. Les informations en provenance de la haute direction doivent montrer clairement l'importance accordée à ce mode de gestion. L'allocation des ressources est un vecteur important en ce sens.

Un responsable de l'essaimage doit être clairement identifié. Les entreprises ont souvent tendance à rattacher cette responsabilité au service des ressources humaines. Cependant, les expériences françaises en ce domaine suggèrent que l'essaimage peut aussi être rattaché à la direction de recherche et de développement, aux projets spéciaux, aux services d'innovation ou au développement régional, évitant ainsi d'associer l'essaimage à des activités de restructuration. La mise en place d'un comité d'essaimage peut s'avérer fort utile pour solutionner bien des difficultés qui pourront nécessiter des arbitrages difficiles. Ce comité pourra faciliter la reconnaissance de l'essaimage dans l'organisation, contribuer à sa légitimité ainsi qu'à son intégration.

Encore une fois, toutes ces activités peuvent faire partie d'un processus d'apprentissage largement structuré ou organisé dans une forme plus simple.

### 3.1.2 Un programme dans un contexte de grande entreprise ou de PME

La deuxième partie démontre bien que l'essaimage peut être adapté au sein de tout type d'entreprise. Quels que soient sa taille ou le secteur dans lequel l'entreprise évolue, l'essaimage est fonction des intérêts stratégiques et sociaux de ses dirigeants. L'approche en diffère seulement en termes de logique et de méthodologie.

Les étapes d'un programme d'essaimage, qu'il soit dans un contexte de grande entreprise ou de PME, sont sensiblement les mêmes. L'ampleur du programme, le temps à consacrer pour le faire connaître, le nombre de cas d'essaimage proposés à étudier, à sélectionner puis à suivre, varieront en fonction de la dimension de l'entreprise.

L'essentiel de la conception d'un programme d'essaimage n'est pas tributaire de la taille de l'entreprise, mais plutôt de ses choix stratégiques et de ses convictions en termes de responsabilité sociale. Le système d'encadrement lui-même sera conçu selon les capacités et les ressources disponibles. L'importance de créer une synergie avec les intervenants locaux et d'utiliser le plus possible les ressources du milieu peut faire ici toute la différence, afin de diminuer les coûts et de maximiser l'utilisation des ressources de l'entreprise essaimante.

Un peu plus loin, dans le guide, nous vous présenterons un exemple d'un programme d'essaimage d'une PME et un exemple d'un programme d'essaimage d'une grande entreprise.

## 3.2 LES ÉLÉMENTS D'UN PROGRAMME D'ESSAIMAGE

La construction d'un programme d'essaimage permettra de visualiser les nombreuses étapes nécessaires à la création d'une entreprise et d'en assurer une certaine cohérence. Et ce, même si le processus de création est rarement suivi de façon linéaire par chaque entreprise essaimée.

Le processus d'essaimage intègre plusieurs étapes en amont et en aval de la création même de la nouvelle entreprise. En amont, il y a tout l'aspect information, sensibilisation et réflexion. On devra bien informer quant aux étapes du programme et quant aux types d'aide consentis par l'employeur. L'entreprise essaimante peut elle-même établir des activités conformes ou simplement servir d'aiguille. Elle peut ainsi faciliter l'accès aux ressources dont aura besoin le créateur pour acquérir les compétences et les capacités qui l'aideront à identifier les opportunités de l'environnement. Voir Laferté, S. (1998).

À l'étape qui précède la création, il importe que des formations ainsi que des séances d'échanges aient lieu entre les créateurs et des personnes qui ont de l'expérience de gestion et de direction afin de permettre aux créateurs de passer d'une culture d'employé à celle de dirigeant. Il s'agit là d'un problème majeur identifié par presque toutes les personnes ayant œuvré à la gestion du processus d'essaimage.

Les phases de maturation et de réflexion débouchent sur la création effective de l'entreprise. Le projet prend forme après plusieurs analyses, critiques, modifications. À cette

étape, le futur créateur peut avoir recours à des aides externes, soutenu ou pas par l'entreprise essaimage. Parfois, un comité interne d'essaimage gèrera ces exercices.

En aval, l'entreprise essaimage peut poursuivre son implication par une phase d'accompagnement et de soutien, pour un développement optimal au sein d'un partenariat.

Dans cette section, nous introduisons les divers éléments composant un programme général d'essaimage. Cette schématisation peut être utilisée de façon modulaire et en fonction des besoins des employés, lesquels peuvent varier d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre. En fait, les diverses étapes présentées dans ce programme présentent un aspect linéaire, mais dans la réalité, certaines d'entre elles peuvent être entreprises de façon parallèle ou encore, être escamotées. L'importance d'une intervention personnalisée doit être privilégiée à l'instar d'une aide stéréotypée voire, traitée de façon bureaucratique.

Thierry Clément, chercheur et expert en matière d'essaimage en France et membre du CNCE (Comité national pour la création d'entreprises), a développé, suite aux nombreuses analyses effectuées auprès d'un grand nombre d'entreprises essaimage françaises, un modèle qu'il a appelé ACE (appui à la création d'entreprise). Selon cet expert, une action d'essaimage se divise en quatre grandes phases :

- Préparer (sensibilisation)
- Détecter (communication)
- Traiter (accueil, accompagnement, décision et formalisation)
- Lancer (création et suivi).

Dans l'élaboration de la démarche présentée dans ce guide, nous nous sommes appuyés sur le modèle développé par Clément (modèle qui touche davantage les grandes entreprises) et l'avons adapté au contexte québécois où les PME jouent un rôle plus important en ce qui a trait à l'essaimage. Par exemple, nous avons inséré une partie des activités de la première phase, celle de la préparation, dans la sous-section de l'infrastructure, notamment les activités suivantes : le choix du responsable de l'essaimage, l'élaboration de la charte d'essaimage, la mise sur pied du comité d'essaimage. Et nous discutons des phases de détection, de traitement et de lancement dans la section 3.2.2.

### **3.2.1 L'infrastructure**

Certaines entreprises ont déjà mis en place une politique visant à développer le potentiel entrepreneurial et à valoriser les initiatives intrapreneuriales de leurs employés, au moyen d'informations, de conseils, de suivis de formation, de récompenses. Un programme d'essaimage peut se situer comme un prolongement logique de ces orientations stratégiques. Par exemple, le programme d'essaimage peut être ajouté ou intégré dans un programme, déjà en place, de développement de projets d'innovation ou dans un programme de reconnaissance des idées novatrices et de leur implantation. L'ensemble des projets peuvent alors être étudiés à partir de grilles similaires, puis être classés selon que ce soit un projet à développer à l'interne, un projet

d'essaimage personnel ou encore un projet d'essaimage stratégique (activités reliées aux affaires de l'entreprise essaimante).

Dans les grandes entreprises, il arrive souvent que le programme d'essaimage s'intègre à la fonction ressources humaines. La structure d'accueil est constituée d'une personne responsable qui relève directement de la direction générale. Un local peut être aménagé pour recevoir les créateurs et un numéro de téléphone spécifique est attribué au responsable de l'essaimage. Dans les PME, le dirigeant en est, le plus souvent, le principal responsable.

Le lancement officiel d'un programme d'essaimage est précédé d'actions et de gestes de nature plus stratégiques. Il y a bien sûr, la décision de la haute direction de s'engager dans un tel processus. Certes, il ne suffit pas de la volonté de celle-ci pour que le personnel de l'entreprise adopte cette nouvelle orientation organisationnelle. L'entreprise devra se doter d'une infrastructure distincte, apte à gérer le processus d'essaimage. Le développement d'un mode de fonctionnement cohérent avec les systèmes en place en assurera la pénétration.

Lorsque nécessaire, en cours de processus, la direction devra intervenir afin d'arbitrer certains conflits et soutenir le responsable de l'essaimage. En dehors de ces brèves interventions, la haute direction devra poursuivre et démontrer son niveau d'engagement, tout au long du processus. En somme, la mise en place d'une infrastructure distincte de gestion des actions d'essaimage permet de gérer la continuité des opérations et indique que la direction spécifie clairement les rôles.

Bien que l'implantation d'un programme d'essaimage résulte d'une décision stratégique, sa véritable progression se fera de façon hautement opérationnelle à travers des projets porteurs. D'où l'importance du choix du responsable de l'essaimage, lequel aidera les créateurs à articuler les projets. Cette personne sera choisie parmi les employés reconnus pour leur crédibilité et leur leadership. Toutefois, il appert que lorsque le responsable provient de la fonction ressources humaines, certaines personnes auront tendance à associer ses actions à des exigences de restructuration.

Le profil idéal du responsable correspond à celui d'un ancien entrepreneur ou d'un dirigeant d'entreprise ou encore d'un gestionnaire sensibilisé à la problématique de reprise ou de création d'entreprises. Ce responsable aura besoin d'un support particulier car il agira comme une courroie de transmission. Une formation aux mécanismes de création d'entreprises et aux problématiques reliées à la gestion des petites entreprises est souhaitable dans les cas où cette personne n'est pas familière avec ces activités. Cette personne, sans lien direct hiérarchique avec l'employé, va gérer l'encadrement. Plusieurs rôles lui sont dévolus, notamment :

- informer et sensibiliser le personnel à propos du programme d'essaimage ;
- recevoir les créateurs et les orienter ;
- monter, gérer et assurer le suivi des dossiers ;
- supporter l'employé dans sa démarche ;
- l'orienter vers les ressources nécessaires ;
- conseiller des apprentissages et coordonner les formations des créateurs;
- négocier et formaliser les types de support avec la direction de l'entreprise ;



- être en lien avec les intervenants externes ;
- coordonner les liens avec les gens du milieu.

L'élaboration d'un programme ou d'une charte d'essaimage à l'interne peut servir d'outil de communication. En effet, en affichant clairement la politique corporative et les intentions de la direction concernant la pratique d'essaimage, cela légitimise cette nouvelle orientation. À l'annexe 2, nous présentons un exemple d'une charte d'essaimage, tirée du volume *Devenez entrepreneur*, de Paul-Arthur Fortin.

En outre, la réalisation d'un feuillet promotionnel de l'essaimage où on décrit les objectifs du programme d'essaimage et la démarche à suivre, permet d'informer et de sensibiliser tout le personnel. L'objectif consiste d'une part à inviter les employés intéressés à devenir créateurs à se faire connaître et d'autre part à tracer les grandes lignes de la procédure. Il est préférable d'indiquer que les types d'appuis offerts varieront selon les projets présentés et que ces appuis ne deviendront pas des aides automatiques. Cependant, l'entreprise doit s'engager à accorder un minimum de conseils, voire une certaine disponibilité de ses ressources internes. Les informations qui peuvent être contenues dans un tel feuillet (voir l'annexe 3 pour un exemple) sont :

- Les objectifs du programme d'essaimage ;
- La démarche ;
- Les acteurs ou les personnes ressources ;
- Les principes qui sous-tendent cette démarche ;
- Les types d'aides offerts ;
- Les réponses aux questions les plus fréquentes.

Avant même l'instauration du plan de communication, il est recommandé d'identifier tous les niveaux de support ou d'aide à la création d'entreprises qui existent : partenaires locaux, programmes d'appui gouvernementaux, etc. Ces spécialistes externes en création d'entreprises et des experts oeuvrant dans des programmes d'appui peuvent être invités à intervenir à une étape ou l'autre du processus. Par leurs rôles indépendants et de neutralité, ces gens peuvent apporter une certaine cohésion au projet. Leur complémentarité permet de couvrir divers angles des besoins de conseils : techniques, analyses de marché, expertises de gestion diverses mais surtout, de direction de personnel, de direction d'entreprise, de conception et de mise en œuvre stratégique. Cet encadrement prend beaucoup d'importance pour conférer une certaine crédibilité à l'entreprise essaimée et lui ouvrir des portes lorsque vient le moment de trouver le financement.

Le comité d'essaimage sert en quelque sorte de jury tant pour évaluer les projets d'essaimage que pour conseiller les créateurs dans leurs démarches. Ce comité formalise l'engagement de la direction de l'entreprise envers ce projet. Dans certains cas, les porteurs de projets rencontreront ce comité tant en début, périodiquement au cours de l'élaboration du plan d'affaires, qu'en fin de parcours ; dans d'autres cas, seulement en début et en fin de parcours. Nous recommandons la première avenue. Ce comité est généralement en mesure d'orienter les porteurs de projets vers les personnes ressources appropriées, tant internes qu'externes, compte tenu de la nature du projet et des caractéristiques du porteur.

Ce comité d'essaiage est idéalement composé de cinq à huit personnes qui peuvent être tant internes qu'externes à l'entreprise : le responsable d'essaiage, un spécialiste technique du domaine, une personne qui s'y connaît dans le marketing du secteur concerné, un expert financier, une personne de la haute direction, un intervenant en provenance d'un organisme d'aide à la création d'entreprises et si possible un entrepreneur à la retraite.

### 3.2.2 Les étapes

Cette section illustre les principales étapes d'une action d'essaiage au sein d'une entreprise, qu'elle soit de grande taille ou qu'elle soit une PME.

**Tableau 5**  
**Les cinq étapes d'un programme général d'essaiage**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. La démarche d'information, de sensibilisation (préparer)</li><li>2. Le pré-diagnostic et l'orientation (détecter et traiter)</li><li>3. L'encadrement (traiter)</li><li>4. Le démarrage de l'entreprise (lancer)</li><li>5. Le suivi</li></ol> |
|---|

#### 1. La démarche d'information

1.

La promotion du projet d'essaiage et la sensibilisation au processus de création d'entreprises auprès de tous les salariés comprennent les principales activités de cette étape. Les actions de communication ont pour objectif d'agir comme déclencheur dans le processus de détection des créateurs potentiels. Cela permet de préciser le pourquoi de cette démarche et de visualiser de façon claire le modèle organisationnel développé. La démarche d'information sert de base, tant à la légitimation du programme d'essaiage qu'au partage d'un message commun.

Au départ, quelques réunions, pour présenter et discuter du concept d'essaiage et de ses implications dans l'entreprise, assureront l'adhésion des employés clés, tels que le personnel cadre ou les directions des filiales. À nouveau, la direction démontre sa volonté stratégique à adhérer à un tel programme. Les rôles attendus sont définis, particulièrement celui du responsable de l'essaiage.

Les syndicats sont également invités, à cette étape, à réagir et à collaborer. Même si on a vu au Québec peu de syndicats s'engager aux côtés de la direction à l'égard d'une

politique d'essaimage, leur attitude est demeurée positive, mais davantage attentiste. Il faut bien les informer en faisant ressortir les avantages de l'essaimage pour les salariés.

- L'essaimage permet de valoriser le potentiel créatif
- L'essaimage permet un apprentissage rapide en gestion
- L'essaimage accroît la confiance
- L'essaimage permet la réalisation de soi
- L'essaimage évite l'isolement propre aux créateurs et dirigeants de petites entreprises.

Sans oublier de préciser ou de rappeler les avantages suivants notamment pour l'entreprise :

- L'essaimage améliore la compétitivité de l'entreprise
- L'essaimage améliore la productivité de l'entreprise
- L'essaimage soutient l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise
- L'essaimage facilite l'adaptation de l'entreprise à son marché
- L'essaimage améliore le positionnement stratégique de l'entreprise lui permettant une meilleure croissance et assurant ainsi une plus grande sécurité aux employés.

Informer les différents partenaires et experts externes à l'entreprise, surtout si on désire les intégrer au programme, s'avèrera important, mais cette étape peut se faire un peu plus tard dans le processus. On pourra insister sur la stratégie de développement économique local qui sous-tend le programme d'essaimage, sur les rôles ou les implications attendues de chacun d'eux.

L'apport d'une agence de communication peut être mis à profit. On peut aussi tester le message auprès de quelques salariés. Plusieurs supports, déjà disponibles à l'interne, peuvent être utilisés : journal, affichage, prospectus. De courtes rencontres d'information sur le programme offert au sein de l'entreprise ou encore l'organisation d'une journée «essaimage» où on pourrait faire témoigner des dirigeants d'entreprises essaimées, conviennent très bien pour démystifier davantage le concept d'essaimage.

On a vu un peu plus tôt que l'élaboration d'une charte d'essaimage peut également être un levier intéressant pour une campagne d'information. Cette charte tout comme les autres informations concernant le programme d'essaimage devront être diffusés le plus largement possible. Les messages seront modulés selon le médium choisi. Une communication cohérente et constante invitera les créateurs potentiels à s'intéresser à ce programme. L'ensemble des procédures, les étapes de la démarche et les conditions liées au support sont répertoriées dans un document interne.

Si la direction décide de cibler certaines catégories de personnel, comme les cadres ou les plus anciens, elle devra éviter que l'essaimage soit perçu comme un outil curatif. Mais la sélection, en fonction des axes stratégiques de l'entreprise ou l'incitation sur l'appui offert

aux entreprises créées en amont ou en aval des compétences de base (core business) de l'entreprise essaimante donnent une orientation plus précise au programme d'essaimage.

La démarche d'information inclut également un retour sur les actions entreprises. Par exemple, la diffusion des premières expériences, du compte-rendu sous formes d'entrevues auprès des créateurs ainsi qu'une revue des principes et des étapes d'essaimage peuvent parfois relancer l'action.

## 2. Le pré-diagnostic et l'orientation

L'employé candidat présente au responsable de l'essaimage, un projet de création d'entreprise (une à deux pages). Celui-ci, selon l'état d'avancement de l'idée ou du projet, fera l'objet d'un premier examen. Cette étape consiste à détecter les créateurs potentiels et à distinguer les projets viables. Les rôles du responsable de l'essaimage se résument ainsi : écouter, informer, expliquer et orienter. C'est ici qu'on aide l'employé à passer de l'idée au projet et qu'on valide la cohérence homme-projet. D'une part, on mesure les aptitudes et les potentialités du futur chef d'entreprise et d'autre part, on étudie de façon sommaire, la faisabilité du projet proposé. Cet examen est interactif, c'est-à-dire que tout se passe en étroite collaboration avec l'initiateur du projet.

Le responsable peut remettre au futur créateur certaines grilles d'évaluation, lesquelles pourront lui permettre de faire un auto diagnostic. Ce qui pourrait être un prélude à des discussions animées. On peut aussi aider l'essaimé à réfléchir sur les occasions qui s'offrent à lui sur le marché et qui s'inscrivent dans la continuité de son métier actuel.

Dans l'évaluation du potentiel entrepreneurial du futur essaimé, on peut utiliser le modèle du processus entrepreneurial, adapté de la grille<sup>6</sup> développée par la Fondation de l'Entrepreneurship :

- Analyse des antécédents : familiaux, parascolaires, scolaires ;
- Evaluation des prédispositions : motivations, attitudes, aptitudes et intérêts ;
- Compréhension des comportements : affectivité, cognition, action.

Dans cette étape, l'employé doit faire l'apprentissage du passage du métier de salarié à celui d'entrepreneur, puis à celui de dirigeant d'entreprise. La confrontation du futur chef d'entreprise aux paramètres qui sous-tendent la création d'une entreprise pourrait être nécessaire afin de s'assurer que ce dernier saisit bien la situation dans laquelle il s'apprête à s'embarquer. Par exemple, la nécessité de monter un plan d'affaires, d'effectuer une analyse du marché et une étude de l'environnement, de connaître à quel type de clientèle on s'adresse, de bien choisir la structure juridique pour sa nouvelle entreprise, la recherche de financement. Plusieurs sources d'informations et d'organismes peuvent être consultées.

---

<sup>6</sup> Voir le Modèle du processus entrepreneurial de la Fondation de l'Entrepreneurship, tiré de *Évaluation de mes caractéristiques entrepreneuriales*, à l'Annexe 4.

Filion (2001) a regroupé des questions à se poser pour juger de la pertinence d'une occasion d'affaires<sup>7</sup>. Les éléments importants, adaptés au contexte d'essaimage, seraient les suivants :

- Degré de convergence : lien ou complémentarité avec les activités centrales de l'entreprise
- Opportunités de marché
- Risques du projet
- Aspect financier du projet
- Support offert par l'entreprise essaimante
- Caractéristiques et capacités du futur créateur

Une étude de marché et l'évaluation du dossier financier, mêmes sommaires, peuvent déterminer la viabilité du projet. La faisabilité technique d'un projet innovant est également évaluée à ce stade. Puis, on met le créateur en contact avec des ressources clés à l'interne ou avec des experts externes. Après un premier tamisage, les projets peuvent aussi être évalués par un comité d'essaimage.

### 3. L'encadrement

Cette étape, aussi appelée formalisation du projet, permet de préciser quelques stratégies d'affaires. Par exemple, le futur créateur doit établir son segment de marché, déterminer quels seront ses concurrents directs et indirects, faire des pré-tests de produits ou de services. Il devra concevoir le processus de production en définissant les opérations et les systèmes de pilotage et d'information et en établissant des choix stratégiques en matière d'organisation et de commercialisation des produits ou des services. C'est aussi le moment pour établir le niveau de rentabilité prévue du projet et les moyens de le financer. Bref, toutes les composantes d'un plan d'affaires. À la section 3.2.3, vous trouverez plusieurs outils et analyses utiles pour supporter la mise en oeuvre du projet.

Cette étape permet également de déterminer la nature et l'importance des appuis qui seront nécessaires pour démarrer le projet. L'analyse antérieure des forces et des faiblesses du futur créateur, ainsi que des opportunités et des risques du projet déterminent les difficultés les plus importantes à vaincre. Il faut maintenant savoir comment on fera pour les surmonter, quelles seront les ressources nécessaires et avec l'aide de qui on le fera. On en profite donc pour finaliser les conditions de départ et les ententes entre la nouvelle entreprise et la direction de l'entreprise essaimante. Par exemple, la négociation des accords commerciaux, notamment si l'entreprise essaimante prévoit sous-traiter avec le créateur.

---

<sup>7</sup> Voir les 15 points d'interrogation, tiré de : Filion, L.J. (2001) L'identification d'occasions d'affaires. Publié dans : Filion, L. J. (Ed.) *Réaliser son projet d'entreprise*. 3<sup>e</sup> éd., Montréal : Éditions Trancontinental et Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, chap.3, pp.81-82-83.

La consolidation du projet peut se faire en partenariat avec des ressources externes. Presque au tout début de la démarche, il faut tirer partie des opportunités de synergie, de rapprochement ou de complémentarité avec des partenaires extérieurs.

La grande entreprise profitera de ses experts à l'interne, ayant une expérience diversifiée dans les différentes pratiques de la gestion. Par exemple, en ressources humaines pour assister dans l'élaboration des pratiques d'embauche, pour identifier les besoins en formation. L'assistance interne peut aussi n'intervenir qu'à posteriori, afin de valider le travail du créateur. On pourra aussi s'adresser à des experts externes notamment le conseiller régional en essaimage formé et accrédité par le Centre de recherche et d'expertise en essaimage (CREE).

#### 4. Le démarrage de l'entreprise

À cette étape, on définit le plus précisément possible les diverses activités à réaliser, ainsi qu'un calendrier ou un échéancier. Dans la phase de réalisation, Côté (2001)<sup>8</sup> énumère les activités à inclure dans un cheminement critique (CPM) pour le démarrage d'une entreprise. En voici les principales :

- La recherche ou la mise à disposition de locaux, de bâtiments, les décisions concernant l'achat ou la location, les prix ;
- La sélection de l'équipement ;
- Le choix des matières premières et des fournisseurs ;
- La sélection des canaux de distribution ;
- Le recrutement des collaborateurs ;
- Le rodage des équipements et du personnel.

#### 5. Le suivi

Cette dernière étape rassemble l'ensemble des activités post-démarrage telles que l'accompagnement en gestion, l'intégration de l'essaimé dans les réseaux d'affaires locaux, régionaux, nationaux ou internationaux. On pourrait aussi ajouter les activités d'intermédiation indispensables pour préserver la qualité de la relation essaimée-essaimante. En d'autres termes, le suivi accélérera une autonomie progressive par rapport à l'entreprise incubatrice.

### **3.2.3 Quelques outils et analyses utiles**

La rédaction d'un plan d'affaires. Un plan d'affaires est un outil indispensable non seulement pour le bailleur de fonds mais également et surtout pour le créateur. Cet exercice oblige ce dernier à réfléchir sur le positionnement, la structure et le fonctionnement de sa future

---

<sup>8</sup> Tiré de : Côté, M. (2001) Le passage à l'action en démarrant son projet. Publié dans : Filion, L. J. (Ed.) *Réaliser son projet d'entreprise*. 3<sup>e</sup> éd., Montréal : Éditions Trancontinental et Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, chap.20, pp.429-446.

entreprise (Belley, Dussault, Laferté, 1996). Plusieurs guides, écrits par des experts, sont disponibles sur le marché. Un comptable généraliste peut être choisi comme conseiller. L'annexe 5 présente les principaux éléments inclus dans un plan d'affaires.

L'étude de marché. Pour bien connaître le secteur, le marché, le comportement du consommateur en général ou pour évaluer le positionnement de son entreprise par rapport à son marché, plusieurs données sont accessibles auprès d'organismes publics tels que Statistique Canada, Bureau de la statistique du Québec, sur des sites Internet comme Strategis – [www.strategis.gc.ca](http://www.strategis.gc.ca) - ou tout simplement dans les journaux d'affaires. Pour les besoins d'une étude de marché plus pointue, une firme de marketing peut être approchée. L'annexe 7 suggère une liste de variables nécessaires à une étude de marché de qualité.

Les aspects juridiques. Un avocat pourra aider dans le choix d'incorporation et afin d'énoncer des règles claires pour une convention d'actionnaires. Il pourrait également être utile dans la précision des règles pour des contrats commerciaux et les clauses de protection pour la propriété intellectuelle.

Les tests de faisabilité. Ils seront utiles pour convaincre les institutions financières et les autres bailleurs de fonds d'investir dans la nouvelle entreprise. Ces tests comprennent notamment divers scénarios en ce qui a trait aux états financiers prévisionnels et leurs effets sur les flux monétaires et la trésorerie, une évaluation des risques potentiels. On peut aussi tâter le terrain auprès de clients potentiels et, si possible, obtenir des lettres d'intention ou mieux, des commandes fermes.

### 3.3 AUTRES VARIABLES

On a parlé un peu plus tôt de la Loi du congé pour la création d'entreprises. Cette Loi française permet à un employé de revenir dans son entreprise d'origine, à son poste ou dans une fonction similaire et pour une rémunération identique. De façon générale, les programmes d'essaimage français, qui ont d'abord été conçus dans les grandes entreprises, l'ont été en réponse, en appui et en continuité à cette Loi. Et cette Loi voulait contrer les mises à pied massives des employés, dans une période de grandes restructurations.

Aujourd'hui, même si le souci de réduction d'effectifs n'est pas absent des politiques d'essaimage, l'approche est davantage proactive. Les entreprises françaises sont de plus en plus nombreuses à instaurer ce qu'ils appellent maintenant une politique d'aide à la création d'entreprises pour les salariés. Ces essaimages sont généralement des essaimages personnels. On y offre beaucoup d'informations utiles pour le futur créateur et des conseils de toutes sortes dans la phase de pré-démarrage. Toutefois, les types de support se limitent souvent aux informations quant aux organismes de soutien disponibles dans le milieu concerné pour se lancer en affaires ainsi que sur les sources de financement disponibles pour le démarrage d'une nouvelle entreprise. Peu de suivis se font après le démarrage, pourtant une étape charnière d'importance majeure pour la réussite de la nouvelle entreprise.

L'idée du congé peut sembler intéressante et sécurisante tout au moins au début du processus. À notre avis, ce n'est cependant pas une condition « sine qua non », mais il s'agit là d'un atout majeur pour intéresser des créateurs potentiels, diminuer le stress dans le processus de création, permettre le maintien de liens entre le créateur et l'organisation essaillante ainsi que diminuer les coûts sociaux reliés à la création d'entreprise. On sait déjà que plusieurs grandes entreprises offrent à leurs employés, dans le cadre de conventions collectives, de politiques d'entreprises ou autrement, la possibilité de congés sans solde. Il serait facile d'ajouter un volet spécifique relié à la création d'entreprise.

Le programme d'essaimage pourrait également inclure des formes plus interactives afin de stimuler les projets. L'entreprise essaillante pourrait créer le Club des essaimés où des rencontres entre les essaimés eux-mêmes et avec les employés de l'entreprise essaillante seraient organisés afin de partager les expériences. On pourrait également offrir un prix de la performance du meilleur essaimé.

#### 3.4 UN MODÈLE D'UN PROGRAMME D'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE GRANDE ENTREPRISE

Nous suggérons un modèle de présentation d'un programme d'essaimage dans une grande entreprise. Certaines sections pourraient être plus élaborées ou d'autres carrément absentes, selon les choix stratégiques choisis par la direction de l'entreprise.



**Tableau 6**  
**Un programme d'essaiage d'entreprises en 15 étapes**  
**Contexte de grandes entreprises**

<p>1. Démarche générale d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboration d'une politique ainsi que d'un programme d'essaiage et leur promotion par le responsable de l'essaiage.</li><li>• Mémo à tous les employés, venant de la direction générale, stipulant l'instauration du programme d'essaiage et présentant le responsable de l'essaiage et ses divers rôles.</li><li>• Utilisation du journal interne et/ou de l'intranet : numéro spécial et/ou section spéciale expliquant le programme d'essaiage, le concept d'essaiage, la démarche et les conditions.</li><li>• Rencontres séparées avec chacun des groupes d'employés, animées par le responsable de l'essaiage et présentées par le dirigeant ou un cadre de l'entreprise. Présentation de 30 minutes suivie d'une période de questions.</li></ul>
<p>2. Rencontres individuelles d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Première rencontre avec le responsable de l'essaiage pour tout employé intéressé à présenter un projet de création.</li></ul>
<p>3. Évaluation des idées et opportunités d'affaires déposées par des porteurs de projets :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation du potentiel entrepreneurial du futur essaimé en utilisant une grille spécifique.</li><li>• Evaluation de la pertinence d'une occasion d'affaires en utilisant une grille spécifique.</li><li>• Monter un dossier pour chaque cas étudié.</li></ul>
<p>4. Conseils d'orientation :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si les résultats de l'évaluation du potentiel d'entrepreneur s'avèrent négatifs, on peut suggérer des lectures ou des formations adéquates pour l'employé.</li><li>• Si les résultats de l'évaluation de la pertinence du projet d'affaires s'avèrent négatifs, on peut suggérer des corrections pertinentes au projet ou organiser des rencontres avec des spécialistes de secteur ou demander une étude de marché.</li></ul>

5. Acceptation d'intégrer une démarche de création d'entreprise :

- Une fois que les aptitudes et les potentialités du futur chef d'entreprise ont été mesurées et d'autre part, que la faisabilité du projet proposé a été étudiée de façon sommaire, le responsable de l'essaimage présente le projet au comité d'essaimage qui entérine ou non le projet.

6. Encadrement à la rédaction du plan d'affaires :

- Une liste d'outils sont offerts au créateur pour la rédaction du plan d'affaires, de brèves rencontres peuvent être organisées avec des spécialistes internes afin d'éclaircir certains points.

7. Encadrement et conseils quant aux apprentissages et aux formations requis :

- Selon les besoins spécifiques de chaque créateur, organiser une rencontre avec les ressources spécialisées à l'interne.
- Si nécessaire, organiser une rencontre avec des experts externes pour des conseils plus judicieux.

8. Évaluation du plan d'affaires :

- Cet exercice se fait lors d'une rencontre avec des spécialistes à l'interne.
- Il arrive qu'on utilise aussi les ressources du milieu spécialisées dans l'aide à la création d'entreprises de même que des experts dans le financement (banquiers).

9. Aide à la recherche de financement et plan de démarrage :

- Selon les modalités prévues, le responsable de l'essaimage négocie avec la direction de l'entreprise un prêt pour la nouvelle entreprise.
- Il oriente le créateur qui a entre les mains un plan d'affaires bien structuré vers les institutions financières susceptibles de l'aider.
- Et si nécessaire, le responsable utilisera les contacts d'affaires développés par l'entreprise mère.

10. Création et démarrage de l'entreprise :

- Le responsable de l'essaimage oriente le créateur en lui remettant un guide sur les diverses démarches à suivre pour passer à l'action et procéder à la création de la nouvelle entreprise (choix du statut légal, des partenaires, orientations stratégiques, etc.).

11. Suivis :

- Le responsable garde le contact régulier avec le créateur pendant la première année. On demande au créateur de choisir un tuteur qui peut être interne ou externe à l'essaimant. Dans certains cas, on demande la formation d'un comité-conseil (trois ou quatre membres).
- Le créateur peut, selon les besoins, discuter de diverses problématiques avec différents spécialistes à l'interne.

12. Association de l'essaimage:

Le responsable de l'essaimage incitera son entreprise à joindre l'AQE (Association québécoise de l'essaimage).

- Il créera une association des entreprises essayées issues de son entreprise.
- Il incitera les entreprises essayées à participer aux activités d'autres associations, telles celles de l'AQE.

13. Utilisation des entreprises essayées comme parrains et tuteurs :

- Dans le protocole liant l'essaimant et l'essayé, il est inscrit que l'essayé acceptera d'agir éventuellement comme tuteur d'au moins un autre créateur.
- Au cours des années qui suivent un essaimage, le responsable de l'essaimage offrira aux créateurs dont la personnalité et les compétences s'y prêtent la possibilité de parrainer des employés intéressés à partir leur entreprise (une activité de tutorat à la fois et dans un secteur différent de celui du tuteur).

14. Journée annuelle de l'essaimage, information et rapport annuel :

- Le responsable présentera à la direction, aux cadres et aux employés de l'entreprise essayante un rapport annuel des activités d'essaimage. Ceci est réalisé lors de la journée annuelle consacrée à l'essaimage où les essayés issus de cette entreprise viennent exposer et vendre leurs produits.

15. Exposition annuelle des produits des essayés :

- Lors de la journée annuelle de l'essaimage, le responsable de l'essaimage organise une exposition permettant aux nouveaux entrepreneurs de faire connaître et vendre leurs produits.

### 3.5 UN MODÈLE D'UN PROGRAMME D'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE PME

Nous suggérons un modèle de programme d'essaimage dans une PME. Certaines sections pourraient être plus élaborées ou d'autres carrément absentes, selon les choix stratégiques optés par la direction de l'entreprise.

**Tableau 7**  
**Un programme d'essaimage d'entreprises en quatre étapes**  
**Contexte PME**

<p>1. Démarche générale d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisation des tableaux d'affichage : texte expliquant, le concept d'essaimage, le programme d'essaimage, la démarche et les conditions.</li><li>• Rencontre avec tous les employés, animée et présentée par le dirigeant de l'entreprise. Présentation de 30 minutes suivie d'une période de questions.</li></ul>
<p>2. Conseils d'orientation :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informer les employés de projets qu'ils seraient bienvenus de lancer et qui sont des projets de nature stratégique qui s'insèrent dans la stratégie globale de l'entreprise : utilisation d'actifs inutilisés, sous-traitance de certaines activités, abandons de certaines lignes de produits qu'on veut éviter de voir tomber dans les mains de compétiteurs, et autres.</li><li>• Si le projet de création d'entreprise est un projet de nature stratégique et s'intègre à des activités connexes à celles de l'entreprise mère, nommer un responsable de l'entreprise essaimante qui aidera le créateur à piloter le projet.</li><li>• Si le projet de création d'entreprise est un projet de nature personnelle, orienter le créateur vers les ressources externes pertinentes au projet.</li></ul>
<p>3. Mise en œuvre du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pour un projet stratégique : déterminer les appuis nécessaires, ceux qui seront assumés par l'entreprise mère et ceux qui seront comblés par un support externe.</li><li>• Pour un projet personnel : orienter le créateur vers les organismes externes pouvant aider à la création d'entreprise.</li></ul>
<p>4. Suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pour un projet stratégique : assurer le suivi pendant au moins deux ans et renouveler les ententes si nécessaires.</li><li>• Pour un projet personnel : assurer un suivi pendant un an.</li></ul>

Si notre recommandation de choisir et de former un conseiller en essaimage d'entreprises pour chaque région administrative du Québec est retenue, cette personne pourra fournir de l'information aux entreprises intéressées à mettre en place un programme d'essaimage. Cet agent pourra aussi jouer un rôle de personne ressource et de conseiller auprès des entreprises de sa région qui désireront mettre en place des programmes d'essaimage d'entreprises. Il n'existe pas de dimension idéale d'entreprise pour mettre ou non en place un programme d'essaimage. Nos recherches sur le sujet montrent cependant que cela semble être plus courant chez les moyennes que chez les petites entreprises, c'est-à-dire chez des entreprises qui emploient plus de 100 personnes.

## **QUATRIÈME PARTIE : Perspectives et opportunités**

L'application de programmes d'essaimage à l'échelle nationale, tel que cela se pratique actuellement en France, est tout à fait envisageable au Québec. Il existe déjà au Québec toute une infrastructure de soutien ainsi que de nombreux programmes pour venir en aide et même soutenir financièrement des projets de création d'entreprises. Des programmes d'aide à la création pourraient aussi être moins coûteux et générer davantage d'activités économiques que des programmes de recyclage et de réinsertion à l'emploi. En France, plusieurs programmes d'aide à la création ont été mis en place et ont donné des résultats non négligeables lors de reconversions et même de licenciements collectifs.

La législation québécoise en matière de licenciement (la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre), stipule que l'employeur doit constituer un comité de reclassement des salariés. L'objectif de ce comité est de faciliter la réinsertion de ces employés dans le marché du travail notamment, par la formation à la recherche d'emploi et le soutien à la création de son propre emploi. Ce sont là des outils intéressants à proposer lors d'interventions globales. On pourrait presque dire que ce sont des services adjacents et précurseurs à des activités plus directement ciblées sur l'essaimage d'entreprises.

Le principal obstacle à l'essaimage que nous avons identifié est la quasi-méconnaissance du concept et des pratiques mêmes d'essaimage de la part de la population en général, de la part des agents socio économiques, de la part des cadres et des dirigeants d'entreprises. La sensibilisation et l'information aux entreprises des avantages de l'essaimage doivent constituer une priorité. En d'autres termes, l'identification, l'étude et la promotion des expériences d'essaimage engagées par plusieurs dirigeants constituent des têtes de pont qui peuvent devenir l'amorce d'actions stratégiques destinées à étendre cette pratique dans les organisations. Le sommet sur l'essaimage tenu à l'École des HEC de Montréal en avril 2001 constitue une activité formelle de promotion et de valorisation des pratiques d'essaimage, par des exemples concrets et des témoignages de dirigeants d'entreprises essaimantes et des dirigeants d'entreprises essaimées. Cette activité devrait fournir une crédibilité et une notoriété à l'essaimage en montrant que les entreprises qui le pratiquent s'en portent généralement mieux, ont une bonne croissance et montrent de bons résultats.

Des démarches d'information pourraient être couplées avec les actions initiées par les acteurs locaux. Par exemple, des actions destinées à sensibiliser les dirigeants d'entreprises, à détecter des projets d'essaimage, à identifier des futurs créateurs et à accompagner des essaimées potentielles. Ces organisations pourraient cibler les entreprises offrant un milieu propice au développement d'actions d'essaimage. Surtout que dans le cadre de l'étude sur l'essaimage, l'analyse des politiques et des stratégies de gestion nous a permis d'évaluer le contexte et les conditions dans lesquelles les actions d'essaimage sont susceptibles d'être introduites.

Outre les efforts axés sur la sensibilisation et la formation des dirigeants d'entreprises, un autre point d'ancrage pourrait être l'élaboration d'outils et de grilles aptes à mieux identifier les projets ayant un grand potentiel de réussite et aussi à mieux mesurer leur viabilité. Ces outils seraient d'une grande utilité dans les programmes d'essaimage.

Par ailleurs, nous avons remarqué que la décision d'essaimer résulte essentiellement d'une question de mentalité, de culture et de volonté de la part de décideurs et chefs de file québécois. Il doit y avoir à l'origine chez le dirigeant une prise de conscience, une volonté de changement et une flexibilité managériale pour créer un climat propice à l'essaimage.

Nous avons remarqué que les PME qui avaient mis en place des activités informelles d'essaimage, la plupart du temps sans savoir qu'il s'agissait d'essaimage, ne faisaient que poursuivre à l'extérieur et à la périphérie de leur entreprise les mêmes pratiques entrepreneuriales qu'ils encouragent à l'intérieur de leur entreprise. L'importance de développer une vision chez les dirigeants est apparu encore plus nécessaire, car ceux qui l'ont fait ont créé autour d'eux des systèmes organisationnels apprenants où ceux qui les côtoient de près ont appris de leur patron sur le tas les bases de la pratique du métier d'entrepreneur.

Plusieurs approches incitatives visant à développer la prise en charge, la responsabilisation, à susciter une implication plus grande, à accroître la fierté et le sentiment d'appartenance, sont mises en place ces années-ci au sein des entreprises. Ainsi, le développement d'activités intrapreneuriales passe présentement par une dynamique de valorisation de l'employé, d'encouragement à l'expression de la créativité et de tolérance à l'erreur qui l'accompagne.

On vise à supporter et encourager les initiatives chez l'employé, mais de préférence celles qui sont en convergence avec celles de l'entreprise. La place accordée à l'évaluation et à la gestion des risques se veut davantage contrôlée, n'encourageant pas toujours la mise en œuvre de ses propres idées par l'employé. Mais l'incidence de modèles d'actions liés à l'émergence d'idées innovatrices présente des similitudes en terme d'objectifs visés et de façons de faire avec ce qu'est la notion d'essaimage. L'essaimage ne présente qu'un petit pas de plus à franchir compte tenu de la façon suivant laquelle opèrent déjà ces entreprises. Nous pouvons supposer que lorsque ces dirigeants auront pleinement compris les avantages de l'essaimage, ils n'hésiteront pas à franchir ce pas et à instaurer un programme d'essaimage dont ils bénéficieront aussi.

Encore une fois, la «contamination» se fera par la promotion des modèles de programmes et de pratiques d'essaimage. La création d'une association qui regroupera les entreprises essaimantes et les entreprises essaimées constitue une étape qui reste à franchir pour faire connaître et valoriser pleinement l'essaimage. En France, six grands groupes (Air France, EADS, La Poste, Sanofi Synthélabo, Schneider Electric et Total Fina Elf) ont créé l'Association pour le Développement de l'Initiative et l'Entrepreneuriat chez les salariés (DIESE). Outre l'accompagnement financier et humain des créateurs, l'objectif consiste à échanger leurs pratiques d'appui à la création d'entreprise chez leurs employés.

Le partenariat peut aussi s'établir au niveau des intervenants. Une collaboration judicieuse entre les divers intervenants permettrait d'établir dans chaque région une chaîne logique cohérente et bien arrimée de soutien à l'essaimage. Outre les experts-comptables, les conseillers en développement et les institutions financières, un autre maillon important réside dans les pépinières et les incubateurs d'entreprises.

Les conseillers en gestion, instigateurs et spécialistes en développement de stratégies d'entreprises, de gestion des ressources humaines et autres sont amenés à jouer un rôle déterminant dans la dynamique d'essaimage d'entreprises. Ces experts pourraient être amenés au cours des prochaines années à recommander de plus en plus souvent des avenues de création d'entreprises par essaimages comme axes de renouvellement des stratégies d'entreprises.

La force des réseaux se veut garant d'une sensibilisation à l'action d'essaimage à travers des rencontres touchant la planification stratégique. Les perspectives qu'offre le maillage sont multiples : l'apport en capital, l'apport en compétences, partenariat industriel, relais institutionnels et techniques (Cardinal, Tremblay, 2000). Il importe d'établir les niveaux d'implication souhaitable et possible d'intervenants tels que le Fonds de Solidarité des Travailleurs du Québec, la Caisse de Dépôt et de Placements du Québec, Investissement Québec, la Société Générale de Financement, la Banque de développement du Canada et autres. On peut penser que ces principaux investisseurs pourraient inciter, dans le cadre d'une convention d'actionnaires, les entreprises bénéficiaires de leurs fonds, à mettre en œuvre des programmes d'essaimage d'entreprises.

En somme, la mise sur pied de réseaux d'experts, la création d'une association d'essaimage et l'organisation d'événements regroupant des dirigeants et autres acteurs économiques peuvent concourir à tisser une toile de fond nécessaire à la mise en place et à l'expansion de l'essaimage. Le gouvernement et tout particulièrement les sociétés d'état ont la responsabilité d'exercer, comme employeur, un rôle de précurseur dans l'établissement de politiques d'essaimage. Par ailleurs, tout le réseau des CLD (Centres locaux de développement) et celui des SADC (Société d'aide au développement des collectivités) pourraient grandement être mis à contribution pour soutenir les créateurs qui pourraient émerger en grand nombre de la mise en place de programmes d'essaimage d'entreprises.

Nous avons vu que l'essaimage implique une conception renouvelée de la relation entre les personnes et les organisations. Cette conception comporte des notions d'organisation apprenante appliquées à une société apprenante. Tous les acteurs sociaux peuvent donc bénéficier de l'essaimage puisque c'est un moyen additionnel pour soutenir et pour développer l'entrepreneurship. Nous avons présenté plusieurs catégories et plusieurs types d'essaimage, démontrant ainsi que l'essaimage peut prendre des configurations très différentes d'un contexte à l'autre et s'appliquer à toute forme d'organisation. Il existe également des conditions pour favoriser l'essaimage, le rendre acceptable et désirable de la part des employés et des employeurs. Chaque entreprise peut concevoir et mettre en place un modèle sur mesure qui lui convient, qui lui ressemble, qu'elle fait sien.

Nous souhaitons pour le Québec qu'il fasse aussi bien que la France en matière d'essaimage d'entreprises classiques et aussi bien que les États-Unis en matière d'essaimage d'entreprises technologiques. Cette dernière dimension sera d'ailleurs l'objet de notre prochain livre sur l'essaimage. Les exemples d'IPL et de Lacasse sont éloquentes, extrêmement puissants. Si le Québec comptait 100 entreprises semblables à IPL, il serait une des sociétés parmi les plus prospères au monde. Nous pouvons espérer qu'un travail méthodique de mise en place de programmes d'essaimage dans les entreprises pourrait générer 3 000 à 5 000 nouvelles entreprises de plus annuellement au Québec, soit 15 000 à 20 000 emplois de plus par année, et



tout cela avec l'utilisation d'un minimum de ressources publiques. Combien de temps faudra-t-il pour en arriver là? Tout dépendra du nombre d'acteurs sociaux qui seront prêts à mettre l'épaule à la roue!

## Bibliographie

- Belley, A., Dussault, L., Laferté, S. (1996) *Comment rédiger son plan d'affaires*. Montréal : Transcontinental.
- Bourdeau, G., Toulouse, J.-M. (1991) Le Groupe Thomson. Étude de cas. École des HEC Montréal. Non publiée.
- Cardinal, L., Tremblay, J. (2000) *Réseautage d'affaires : mode d'emploi*. Montréal : Transcontinental.
- Chiasson, M. (2000) *Présenter mes projets et services avec brio*. Montréal : Transcontinental.
- Conseil de la Science et de la Technologie (1994). Miser sur le savoir. Volet 3 : Les PME technologiques. *Rapport de conjoncture*. Gouvernement du Québec.
- Conseil de la coopération du Québec (1999) *Démarrer et gérer une entreprise coopérative*. Montréal : Transcontinental.
- Descamps, M. (2000) *L'essaimage stratégique. Guide opérationnel*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Direction générale de la Technologie. Côté, Y.(1993) Rapport sur l'élaboration de mesures favorisant la création de nouvelles entreprises technologiques par essaimage. Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie. Déc.
- Duguay, E., Samson, A. (1998) *Se lancer en affaires dans internet*. Montréal : Transcontinental.
- Filion, L.J. (1990) *Les entrepreneurs parlent*. Montréal : Editions de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal : Éditions de l'Entrepreneur .
- Filion, L. J. (Ed.) (2001). *Réaliser son projet d'entreprise*. Montréal : Transcontinental (3<sup>e</sup> éd.).
- Fortin, P.A. (1992) *Devenez entrepreneur*. Montréal : Transcontinental (2<sup>e</sup> éd.).
- Fortin, P.A. (2002) *La culture entrepreneuriale : un antidote à la pauvreté*. Montréal : Transcontinental.
- Gasse, Y. , D'Amours, A.(2000) *Profession entrepreneur*. Montréal : Transcontinental (2<sup>e</sup> éd.).

Kadji-Youaleu, C., Filion, L.J. (2000a) Essaimage, examen de la documentation. *Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter* # 2000-01.

Kadji-Youaleu, C., Filion, L.J. (2000b) Essaimage : examen de la documentation (1ere partie). *Revue Organisations et Territoires*, Vol.9, No.2 :pp.129-147.

Kadji-Youaleu, C., Filion, L.J. (2001) Essaimage : examen de la documentation (2<sup>e</sup> partie). *Revue Organisations et Territoires*, Vol.10, No.1 :pp.79-99.

Laferté, S. (1998) *Comment trouver son idée d'entreprise*. Montréal : Transcontinental (3<sup>e</sup> éd.).

Laferté, S., St-Pierre, G. (1997) *Profession : travailleur autonome*. Montréal : Transcontinental.

Le Sommet (1996) *Relance de l'emploi au Québec : Agir dans la compétitivité et la solidarité. Rapports des groupes de travail*. Gouvernement du Québec. Aut.

Queuniet, V. (1997). Essaimage : les clefs de la réussite. *Défis*, 151 : 61-64.

Toulouse, J.-M. (1990). La culture entrepreneuriale. *Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter* # 1990-03.

**ANNEXE 1 :  
LISTE D'ORGANISMES D'AIDE À LA CRÉATION D'ENTREPRISES<sup>9</sup>**

*Organismes de recherche et de promotion :*

- Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de HEC Montréal : [www.hec.ca/chaire.entrepreneurship](http://www.hec.ca/chaire.entrepreneurship)
- Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-U de M : [www.hec.ca/entrepreneurship](http://www.hec.ca/entrepreneurship)
- Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'université de Laval : [www.fsa.ulaval.ca/dept/entreprl/intro.html](http://www.fsa.ulaval.ca/dept/entreprl/intro.html)
- Institut d'entrepreneuriat de la Faculté d'administration de l'université de Sherbrooke : [www.usherb.ca/ADM/autres/insentre.html](http://www.usherb.ca/ADM/autres/insentre.html)
- Institut de recherche sur les PME : [www.uqtr.queb.ca/dsge](http://www.uqtr.queb.ca/dsge)
- Fondation de l'entrepreneurship : [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)
- Centre de recherche et d'expertise en essaimage : (418) 835-3519

*Organismes gouvernementaux :*

- Info-entrepreneurs : [www.infoentrepreneurs.org](http://www.infoentrepreneurs.org)
- Les services d'aide aux jeunes entrepreneurs : [www.saje.qc.ca](http://www.saje.qc.ca)
- La Banque de développement du Canada : [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)
- Investissement Québec : [www.invest-quebec.com](http://www.invest-quebec.com)
- Le ministère de l'Industrie et du Commerce : [www.micst.gouv.qc.ca/index](http://www.micst.gouv.qc.ca/index)
- Strategis : [www.strategis.ic.gc.ca/pme](http://www.strategis.ic.gc.ca/pme)
- Information sur l'exportation : [www.quebexport.com](http://www.quebexport.com)
- Centre de recherche industrielle du Québec : [www.criq.qc.ca](http://www.criq.qc.ca)
- Réseau canadien de technologie : <http://rct.cnrc.ca>
- Caisse de dépôt et de placement du Québec : [www.cdp.ca](http://www.cdp.ca)
- Site américain : U.S. Small Business Administration : [www.sbaonline.sba.gov](http://www.sbaonline.sba.gov)

*Organismes privés :*

- Fonds de solidarité du Québec : [www.fondsftq.com](http://www.fondsftq.com)
- Desjardins : [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)
- Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal : [www.ceim.org](http://www.ceim.org)
- Smart Business Supersite : [www.smartbiz.com](http://www.smartbiz.com)

---

<sup>9</sup> Le magazine PME publie à chaque année au cours de l'automne un numéro spécial où sont recensés presque tous les programmes d'aide et de ressources offerts aux entreprises au Québec. Plus de 500 programmes et quelques 150 organismes y sont répertoriés.

## ANNEXE 2 : EXEMPLE DE POLITIQUE D'ESSAIMAGE

*«Notre société a grand besoin d'entrepreneurs pour mettre en valeur le potentiel d'idées et de créativité. Aucune organisation, si importante soit-elle, ne peut prétendre développer à l'intérieur d'elle-même tous les potentiels entrepreneuriaux latents. De plus, les choix stratégiques imposent souvent de concentrer les efforts sur quelques priorités. Ainsi, nous sommes parfois amenés à renoncer à des projets qui seraient assurément viables en des structures plus appropriées.*

*Afin d'assurer une pleine contribution sociale de notre entreprise, nous mettons en place une politique visant à permettre à nos employés de mieux mettre en valeur leur potentiel entrepreneurial. Nous les aiderons à développer ce potentiel au moyen d'informations et de conseils, d'encouragements et dans certains cas de formations. Nous souhaitons également nous inspirer de toute autre activité similaire pour mieux permettre l'épanouissement du plein potentiel humain de notre personnel.*

*Une fois devenu entrepreneur, si notre employé développe un produit ou un service d'intérêt pour nous, il pourra créer une filiale qu'il dirigera et dans laquelle nous pourrions demeurer le principal actionnaire. Ou bien, il pourra lancer une entreprise dans laquelle nous pourrions prendre une participation minoritaire, de façon à conserver un lien avec ce savoir-faire. Enfin, il sera aussi possible qu'il prenne à son compte seul, et avec notre appui, l'une ou l'autre de nos activités.*

*Si l'un de nos employés décidait de se lancer en affaires dans un domaine ayant peu ou nul rapport avec nos activités, nous l'aiderons à prendre la mesure des risques et des responsabilités qui l'attendent, puis à franchir le pas décisif. Nous le soutiendrons dans sa démarche de création et au cours du démarrage. Nous entendons soutenir l'expression des pratiques entrepreneuriales tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre entreprise. Il s'agit là d'une forme d'accomplissement personnel que nous entendons encourager. Aussi, sans nous détourner de notre mission essentielle, nous désirons participer à l'effort collectif de solidarité lancé par le Premier ministre du Québec à HEC Montréal, le 19 avril 2001.»*

Tiré du volume : Fortin, P.-A. (1992) Devenez entrepreneur. 2<sup>e</sup> éd., Montréal : Transcontinental.

**ANNEXE 3**  
**EXEMPLE D'UN FEUILLET DE PROMOTION DE L'ESSAIMAGE**

**L'entreprise XYZ**  
**Les objectifs de son programme d'essaiimage**

- Susciter l'émergence d'une culture entrepreneuriale chez les employés en développant l'innovation, la créativité
- Dynamiser les troupes
- Développer des partenariats avec les nouvelles entreprises (celles qui ont des activités liées)
- Développer les projets qui ne peuvent prendre racine à l'interne
- Participer à l'effort de développement local de création d'emplois et devenir un partenaire actif
- Valoriser l'image de l'entreprise

**L'entreprise XYZ**  
**Les principes qui sous-tendent cette démarche**

- Confidentialité assurée
- Compétences multiples de l'équipe en place
- Soutien et non pas prise en charge

**ANNEXE 3 (suite)**  
**EXEMPLE DE POLITIQUE D'ESSAIMAGE**

**L'entreprise XYZ**  
**La démarche**

- Présentation d'un projet au responsable (décrire sur 2 pages votre projet)
- Rencontre avec le responsable (information)
- Evaluation du projet (avec le comité d'essaiage – acceptation ou refus)
- Etablissement du support et des conditions (celui offert par l'entreprise et celui recherché à l'externe)
- Accompagnement pour la mise en œuvre (planification des activités de démarrage et support consultatif)
- Suivi

**L'entreprise XYZ**  
**Des réponses à vos questions**

- À qui s'adresse ce programme ?  
Aux employés à temps plein, à l'emploi de l'entreprise depuis trois ans
  - Quels sont les types de projets supportés?  
Toutes activités qui ne peuvent porter préjudice à l'entreprise
  - Est-ce que toute l'aide est gratuite ?  
Cela dépend de chacun des dossiers.
  - Est-ce que les membres de ma famille peuvent en bénéficier ?  
Non, seuls les employés. Mais ils peuvent embaucher des membres de leur famille pour travailler dans leur entreprise.
- Puis-je conserver mon emploi pendant que je prépare mon projet ?  
Oui.

**ANNEXE 3 (suite)**  
**EXEMPLE DE POLITIQUE D'ESSAIMAGE**

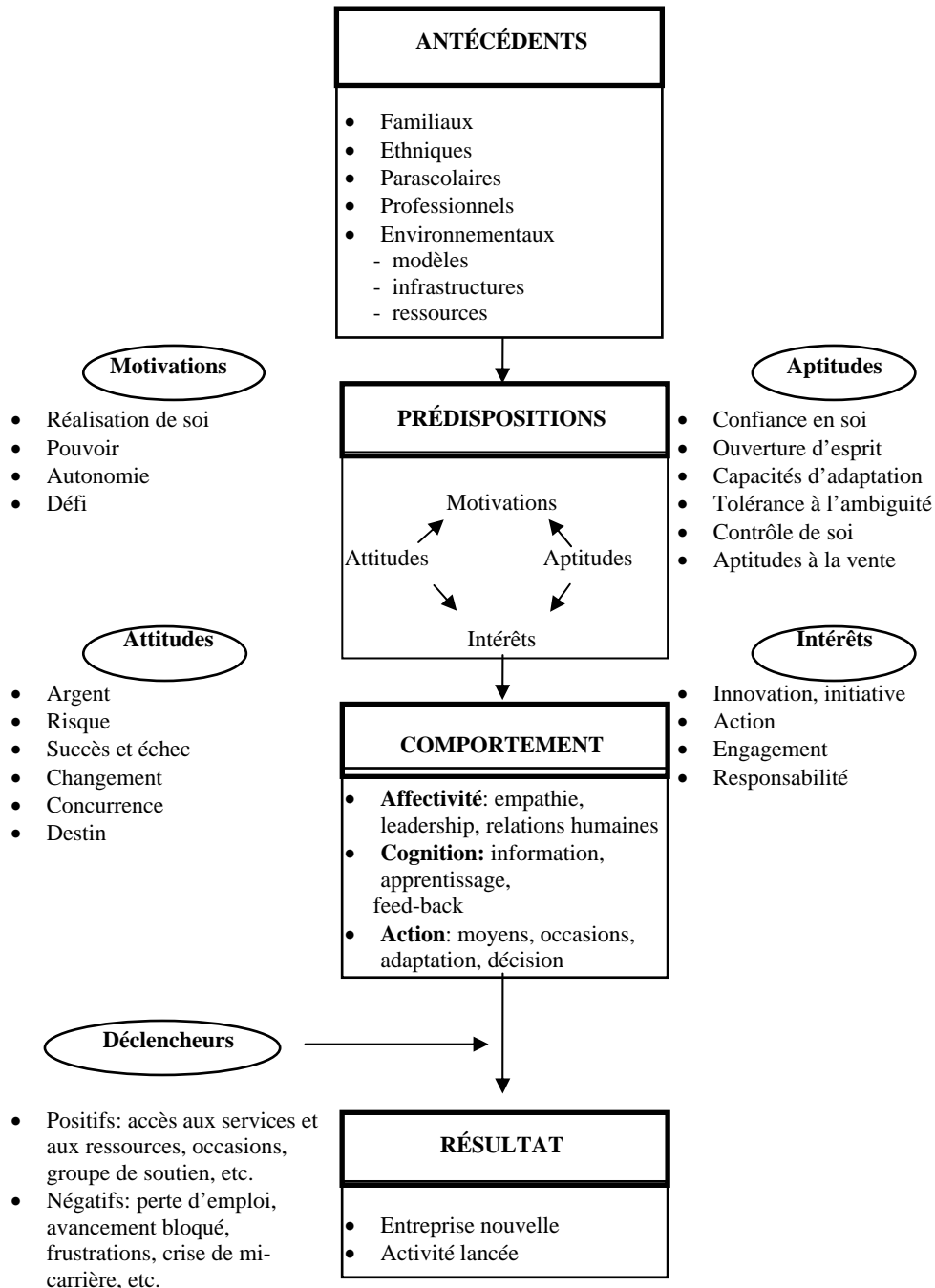
**L'entreprise XYZ**  
**Les types d'aide offerts**

- Accueil (analyse du projet et orientation)
- Accès à la formation (apprentissages internes liés aux activités de l'entreprise et analyse des autres besoins)
- Soutien technique (à déterminer avec le responsable)
- Soutien consultatif (avec des personnes ressources clés à l'interne et identification d'experts externes)
- Accès à l'information, documentation (à déterminer avec le responsable)
- Prêt personnel de démarrage (selon analyse des besoins et des complémentarités avec les activités de l'entreprise )
- Disponibilité de temps (certaines consultations sur le temps de travail, à déterminer avec le responsable)
- Mise en réseau avec des entrepreneurs (faciliter les contacts)
- Mise en réseau avec des fournisseurs

**L'entreprise XYZ**  
**Les personnes ressources**

- Le responsable d'essaimage (son nom et # de téléphone)
- Le comité d'essaimage (deux employés et ressources externes)
- Une liste de partenaires spécialisés dans la création d'entreprises

**ANNEXE 4**  
**UN MODÈLE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL<sup>10</sup>**



10 Tiré de « Évaluation de mes caractéristiques entrepreneuriales », Yvon Gasse, et adapté par Paul-A. Fortin.



## ANNEXE 5 QUINZE POINTS D'INTERROGATION<sup>11</sup>

De nombreuses questions peuvent être posées pour juger de la pertinence d'une occasion d'affaires. Nous en avons répertorié 15 qui nous paraissent parmi les plus efficaces.

1. Existe-t-il vraiment un besoin chez le consommateur pour ce produit ? Qu'est-ce que cela apporte de plus au client (la valeur ajoutée) ? Est-ce que ce produit ou service sera compétitif sur le marché ?
2. Est-ce que ce produit peut être mis en marché de façon rentable et profitable ? Est-ce que, financièrement, le retour sur l'investissement initial est intéressant ? Les marges sont-elles plus élevées que ce qu'on connaît des produits semblables dans ce secteur ?
3. Le marché actuel offre de bonnes occasions simplement par la modification à la hausse ou à la baisse de la qualité des produits existants. Nous sommes à l'ère de l'hypersegmentation. Ainsi, de plus en plus de segments de marché offrent un potentiel intéressant pour des produits de luxe ou haut de gamme pour lesquels un nombre grandissant de consommateurs sont prêts à payer. L'inverse est aussi vrai. Est-il préférable de modifier le degré de la qualité de son produit – vers le bas ou vers le haut – pour qu'il soit encore plus rentable ?
4. Est-ce que j'ai des avantages compétitifs pour fabriquer, distribuer, mettre en marché, exporter ce produit ? Quels sont-ils ? Devrais-je me concentrer sur l'une ou l'autre de ces activités ? Laquelle ? Serait-il plus profitable pour moi de sous-traiter la fabrication et de me concentrer sur la mise en marché ? Est-ce que ce produit gagnerait à être fabriqué ou vendu en plus petites quantités ?
5. Est-ce le moment propice pour lancer ce produit ou ce service ? Quels sont les cycles de consommation ?
6. Est-ce que cela m'intéresse vraiment ? Est-ce que j'en ai vraiment le goût ? Est-ce que je veux vivre le style de vie qu'implique ce type d'activité ? Est-ce que j'ai les connaissances, les habiletés, l'expérience requises pour ce genre d'activité ? Est-ce que j'ai le temps, l'intérêt, les aptitudes qu'il faut pour apprendre ce qui doit être appris afin de réaliser cette occasion d'affaires ? Est-ce que c'est quelque chose d'agréable, de plaisant, que je pourrai accomplir de façon détendue ?
7. Est-ce que cela m'intéresse vraiment d'y travailler à temps plein ou à temps partiel ?
8. Est-ce que cette occasion d'affaires présente le potentiel qu'il faut pour satisfaire mes objectifs de revenus et de profits ?

---

<sup>11</sup> Les 15 points d'interrogation, tiré de : Filion, L.J. (2001) L'identification d'occasions d'affaires. Publié dans : Filion, L. J. (Ed.) *Réaliser son projet d'entreprise*. 3<sup>e</sup> éd., Montréal : Éditions Transcontinental et Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, chap.3, pp.81-82-83.

9. Est-ce que cela en vaut vraiment la peine, est-ce que cela vaut vraiment l'effort que je devrai y mettre ?
10. Est-ce que c'est légal ? Est-ce que cela est conforme à mon code d'éthique ? À mes valeurs morales ?
11. Est-ce que c'est compatible avec ce que je suis ? Est-ce que cela me permet de me réaliser ? De me développer et de m'améliorer sur le plan personnel ?
12. Est-ce que je veux travailler avec le genre de personnes que ce type d'occasion d'affaires implique ? Comment est-ce que je me situe par rapport à la culture de ce secteur ? Par rapport à la culture des gens de ce secteur ?
13. Est-ce que l'occasion repérée correspond à quelque chose qui est prioritaire dans la liste des domaines qui m'intéressent ?
14. Où est-ce que je me situe par rapport à la compétition dans ce domaine ? Quels sont mes avantages compétitifs ? Est-ce que j'ai bien étudié le marché de ce secteur ? Est-ce que j'ai les connaissances suffisantes du marché, des clients, des fournisseurs pour bien gérer ce type d'activité ?
15. Est-ce que mes capacités financières sont adéquates ? Est-ce que je peux avoir accès à des ressources financières suffisantes pour que l'occasion soit intéressante sans entraîner trop de risques pour moi ?

**ANNEXE 6**  
**ÉLÉMENTS CONTENUS DANS UN PLAN D'AFFAIRES<sup>12</sup>**

Page titre

Table des matières

1. le projet
  - a. nature du projet
  - b. potentiel de vente
  
2. le promoteur et l'équipe
  - a. motivation
  - b. compétences et complémentarités
  
3. le contexte d'affaires
  - a. localisation
  - b. secteur d'activités
  - c. marché et segmentation
  - d. concurrence directe et indirecte
  - e. tendances et potentiel de vente
  
4. le plan marketing
  - a. caractéristiques du produit ou du service
  - b. prix
  - c. réseau de vente
  - d. publicité
  - e. service après-vente
  
5. le plan des opérations
  - a. emplacement
  - b. approvisionnement
  - c. main-d'œuvre
  
6. le plan financier
  - a. frais de démarrage
  - b. budget de caisse
  - c. états financiers
  - d. seuil de rentabilité

Conclusion

Annexes

---

<sup>12</sup> Tiré de : Péloquin, L. E. (2001). Les composantes du plan d'affaires sommaire. Publié dans : Filion, L.J. (Ed.) *Réaliser son projet d'entreprise*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal : Éditions Trancontinental et Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, Chap.16, pp.363-378.

**ANNEXE 7**  
**LISTE DE VARIABLES À CONSIDÉRER POUR UNE ÉTUDE DE MARCHÉ<sup>13</sup>**

- Le secteur :
  - La description du secteur d'activités
  
- Le marché global :
  - Choix du marché
  - Description et analyse
  - Taille
  - Evolution, tendances
  - Cycle de vie du produit
  
- Les segments de marché :
  - Choix du ou des marchés visés
  - Description et analyse
  - Taille
  - Evolution, tendances
  - Cycle de vie
  
- Le calcul des parts de marché
  - Scénario optimiste
  - Scénario pessimiste
  - Scénario réaliste
  
- La concurrence :
  - Description et analyse
  - Concurrence directe : taille, nombre, localisation, volume, etc.
  - Concurrence indirecte : taille, nombre, localisation, volume, etc.
  - Segments non touchés ?
  - Evaluation de la réaction des concurrents à notre arrivée
  
- L'environnement :
  - Economique
  - Socioculturel
  - Politique
  - Juridique
  - Technologique
  - Ecologique
  
- Clientèle :
  - Besoins
  - Comportement d'achat
  - Préférences actuelles
  - Prix minimum et maximum
  - Lieux d'achat

---

<sup>13</sup> Tiré de : Turgeon, N. (2001) La bonne connaissance de son secteur et de sa clientèle. Publié dans : Filion, L.J. (Ed.) *Réaliser son projet d'entreprise*. 3<sup>e</sup> éd, Montréal : Éditions Trancontinental et Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, Chap.5, pp.121-142.

**ANNEXE 8**  
**CARACTÉRISTIQUES DE CRÉATEURS<sup>i</sup> D'ENTREPRISES**

1. Détecteur d'opportunités
2. Orienté vers l'action
3. Bon dans les relations
4. Créateur
5. Intuitif
6. Réaliste
7. Non-conformiste
8. Profit important, mais aussi autres motivations
9. Flexible
10. Travaille beaucoup
11. Homme d'affaires
12. Preneur de risques calculés
13. Imaginatif
14. Visionnaire
15. Persévérant

---

<sup>i</sup> Tiré de : Filion, L. J. (1991) *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal : Éditions de l'entrepreneur.