RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Evaluation des pratiques d'essaimage dans le contexte de la responsabilité sociétale de l'entreprise - L'expérience de la STEG dans le secteur public tunisien

Mohsen BEN ALI
Doctorant Business Science Institute (BSI)
BSI – Luxembourg A.S.B.L Châteaux de Wiltz L-9516 Luxembourg
Directeur à la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG)
Adresse : 38, rue Kemal Atatürk – Tunis – 1080 - Tunisie
E-mails : mohsbenali@yahoo.fr

Jean Pierre BOISSIN
Professeur des Universités IAE – Grenoble (Université Pierre Mendès France)
E-mail : Jean-Pierre.Boissin@iae-grenoble.fr

Résumé

Depuis la promulgation en 2005, de la loi portant sur l'essaimage des entreprises économiques en Tunisie et la signature en 2006 de la charte d'essaimage, quelques grandes entreprises publiques, comme la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG)[*], ont été choisies en tant qu'entreprises pilotes pour développer cette pratique. La problématique est de savoir quels sont les facteurs de réussite de la pratique de l'essaimage dans le secteur public tunisien en prenant comme référence le cas de la STEG. L'objectif de cette recherche est d'évaluer la pertinence et la performance de cette pratique auprès des porteurs de projets essaimés. Une grille d'analyse et un modèle de recherche sont proposés à l'issue d'une revue de littérature enrichie par l'expertise professionnelle de l'auteur en tant qu'ancien directeur de la Structure d'essaimage de la STEG. La littérature sur l'essaimage est peu abondante mais elle permet de clarifier les concepts et de s'appuyer sur une typologie des pratiques (Daval, 2000 ; Brenet, 2000 ; Laviolette, 2005 ; Gauthier, Berger-Douce, 2013). La grille d'analyse et le modèle de recherche sont confrontés à une étude confirmatoire basée sur un questionnaire administré à 30 entreprises essaimées par la STEG. Les résultats montrent l'importance de la formation en phase pré-création sur la réussite d'un projet essaimé et débouchent aussi sur les principales améliorations qui doivent se faire au niveau du contrôle et suivi, de la coopération essaimé/société essaimante et au niveau de la mise à disposition des moyens financiers et communicationnels.

Mots-clés : Essaimage, Stratégie, Accompagnement, RSE, Financement, Post-création, Pré-création

[*] La Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG) est une entreprise publique à caractère non administratif. Créée en 1962, elle a pour mission la production et la distribution de l'électricité et du gaz naturel sur le territoire tunisien. La STEG assure la production de l'énergie électrique et du GPL, ainsi que le transport et la distribution de l'électricité et du gaz naturel au niveau national.

Introduction

Depuis la promulgation de la loi portant sur l'essaimage[1] des entreprises économiques en Tunisie, quelques grandes entreprises publiques dont la STEG ont été choisies en tant qu'entreprises pilotes pour développer cette pratique. Des cellules d'essaimage plus ou moins structurées ont vu le jour œuvrant dans le cadre d'une stratégie spécifique à chaque entreprise. L'essaimage, est pratiqué depuis dix ans[2] au sein de quelques grandes entreprises publiques. Après une telle période de fonctionnement, nous considérons qu'une évaluation de la pertinence et de la performance de cette pratique auprès des promoteurs de projets essaimés s'impose. La problématique de notre recherche est de savoir quels sont les facteurs de réussite de cette pratique dans le secteur public tunisien en prenant comme référence le cas de la STEG. L'objectif de cette recherche est de faire un constat de la situation actuelle de cette pratique au sein d'une grande compagnie du secteur public tunisien en mettant en exergue ses réalisations, déceler les freins à son développement et proposer les actions à entreprendre pour la redynamiser et faire face aux insuffisances.

Cette recherche réunit les apports d'une approche exploratoire qualitative basée sur une revue de littérature et surtout sur une expertise professionnelle de huit années de l'auteur de cet article[3], avec ceux d'une étude confirmatoire basée sur un questionnaire administré à trente entreprises essaimées[4] par la STEG. La démarche méthodologique reprend l'une des démarches proposées par **Yin** (1994), une étude de cas et différentes unités d'analyse

[1] Article. Premier de la loi n°2005-56 du 18 juillet 2005 relative à l'essaimage des entreprises économiques

[2] La pratique de l'essaimage n'a commencée réellement qu'après la signature conjointe STEG-Etat de la charte d'essaimage en février 2006, qui a défini et les engagements de l'Etat et les engagements de l'Enterprise essaimante en la matière

[3] Ancien Directeur de la Structure d'essaimage et premier initiateur et fondateur du Projet d'entreprise chargé du Développement de cette pratique au sein de la STEG sur une période de huit (8) ans

[4] Entreprises créées jusqu'à la fin de l'année 2013

(situations d'essaimage). Le cadre d'analyse relatif à cette recherche s'appuie sur les travaux pionniers de **Daval** (2000, 2008), sur la définition de l'essaimage de **Brenet** (2000) et les travaux récents de **Gauthier et Berger-Douce** (2013) donnant l'opportunité de contextualiser les pratiques d'essaimage dans le cadre des stratégies de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette recherche s'est déroulée en deux phases :

- Une revue de littérature ayant pour objectif l'identification du cadre de la recherche. Après la mise en exergue des résultats de l'expérience de la STEG et compte tenu de la stratégie adoptée par celle-ci en la matière, un modèle relatant les axes de cette pratique et les propositions à vérifier est élaboré (approche hypothético-déductive). Ce modèle servira ensuite de guide pour la conception des différentes rubriques du questionnaire.
- Une partie empirique basée sur les résultats d'un questionnaire '*quali-quanti*' administré en ligne auprès d'une trentaine d'entreprises essaimées.

1 : Revue de littérature et contexte de la recherche

1.1 : Définitions et typologie de l'essaimage dans le contexte de politique générale de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

1.1.1 Définition de l'essaimage

D'abord, nous notons que dans la revue de littérature, il n'existe pas de consensus sur une définition de l'essaimage. Plusieurs définitions sont proposées. Nous ancrons notre recherche dans les travaux précurseurs Selon **Daval** (2000), *« L'essaimage est une pratique qui se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre entreprise ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimante, en bénéficiant de la part de cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appui et d'accompagnement, afin de limiter les*

risques d'échec ». Selon **Belley**, **Dussault** et **Lorrain** (1997), l'essaimage est « *un choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés*».

Brenet (2000) définit l'essaimage comme étant *« la création d'une entreprise par une personne (ou une équipe) qui a quitté son entreprise d'origine, avec l'existence d'un lien formel ou d'influence entre ces deux entreprises »*

En guise de récapitulatif, nous pouvons avancer que l'essaimage désigne les appuis et les accompagnements apportés par une entreprise à ses salariés qui souhaitent créer ou reprendre une activité. Cet appui de l'entreprise dite «essaimante» peut prendre plusieurs formes : information, formation, appui technique, apport d'expertise, aide financière, parrainage ou toute autre aide spécifique au projet essaimé. Pour le besoin de notre étude, nous retenons la définition selon **Brenet** (2000)

1.1.2 Typologie de l'essaimage

Plusieurs types d'essaimage sont pratiqués. De nombreuses typologies existent pour les décrire. Mais les fondements scientifiques ne sont pas toujours évidents (**Daval**, 2000). Cependant, une conception prédomine : c'est celle basée sur la distinction entre une logique individuelle (du salarié, de l'essaimé) et une logique dite « stratégique » (de l'entreprise, de l'essaimante). En effet, la logique individuelle met l'accent sur une problématique à dominante entrepreneuriale.

L'entreprise présente une volonté affirmée de mobiliser le potentiel humain en favorisant le dynamisme entrepreneurial des individus. Le principe est donc d'appuyer tous les projets des

créateurs potentiels, quel que soit leur secteur d'activités, par des mesures d'accompagnement effectives. On peut alors parler d'essaimage de projets : *« L'essaimage de projets repose sur l'exploitation d'une activité nouvelle, différente de celle de l'entreprise parent, au sein d'une structure juridique nouvelle. »* (**Daval**, 2000).

En revanche, toujours selon **Daval** (2000), une seconde forme d'essaimage met l'accent sur une problématique à dominante stratégique. Les projets de création des essaimés présentent un intérêt stratégique pour l'entreprise essaimante, dans le sens où ils permettent de répondre à ses objectifs de réorganisation. Il est fait référence à l'essaimage stratégique : *« L'essaimage stratégique peut donc se définir comme l'appui à la création d'entreprises dont l'activité est liée à celle de l'entreprise mère ».* (**Daval**, 2000)

Dans la continuité du travail de **Gauthier et Berger-Douce** (2013), nous reprenons la typologie de l'essaimage de **Brenet** (2000) (Cf. Tableau n°1).

	Essaimage naturel	**Essaimage social**	**Essaimage industriel**	**Essaimage technologique**
Initiative	Volonté isolée d'un salarié-entrepreneur	Incitation de l'entreprise essaimante		
Mobile	Projet personnel de l'entrepreneur	Contribution à la création de l'emploi	Désinvestissement et impartition	Désinvestissement et veille
Relation engendrée	A priori aucune, mais relation possible	Relation d'aide	Relation verticale à plus ou moins Long terme Relation d'aide possible	Relation de veille ou de coopération technologique Relation d'aide possible
Formes des liens ou aides possibles		Expertise projet Montage projet Appui financier Conseils	Engagement de commandes Lien financier Appui au management	Participation financière Coopération technologique Accord/propriété industrielle

		divers Réseautage		
Connectivité avec l'activité de l'entreprise essaimante	Variable (peut être nulle)	Variable (peut être nulle)	Forte	Forte
Stratégie de l'entreprise essaimante		Gestion de l'emploi Gestion de l'image	Stratégie industrielle	Stratégie d'innovation

Tableau 1 : Typologie de l'essaimage (Brenet, 2000)

Comme le soulignent Gauthier et Berger-Douce (2013), cette typologie est assez exhaustive et s'articule autour de trois critères :

- L'initiateur du processus d'essaimage,
- Le mobile de l'essaimage,
- Le lien entre l'entreprise essaimante et l'entreprise essaimée.

Il est possible de décrire les quatre situations.

* L'Essaimage personnel ou naturel : l'employé lance un projet de création d'entreprise, qui peut ne pas avoir un lien avec l'activité de l'entreprise essaimante et le présente à son employeur dans le cadre d'un programme d'essaimage. L'employé se tourne vers son employeur pour bénéficier des ressources et des expertises pouvant lui être utiles, par exemple soutien à des études de marché et à la définition du projet.

* L'Essaimage social ou à chaud (spontané ou défensif) : correspond au départ de salariés qui créent leur entreprise dans le cadre d'encouragement au départ par l'entreprise confrontée à un plan social avec réduction des effectifs.

* L'Essaimage industriel ou à froid : « C'est un essaimage résultant directement des stratégies dictées par le contexte industriel ou organisationnel. Directement lié aux activités de

l'entreprise, l'essaimage stratégique est lancé soit par les dirigeants de l'organisation essaimante, soit par l'employé ». (**Luc, Filion, Fortin**, 2003)

* L'Essaimage technologique ou scientifique : il s'agit de l'essaimage pratiqué par les centres de recherches et des laboratoires tant privés que publics. Le transfert du savoir-faire donne naissance à une entreprise technologique (notamment les startups).

1.1.3 Essaimage et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (R.S.E)

La mise en œuvre d'une politique d'essaimage dans une entreprise s'articule en général sur deux objectifs : « *la revalorisation de l'individu grâce à une meilleure prise en compte de ses aspirations individuelles couplée à une approche proactive de la gestion des personnes et de leurs carrières au sein ou à l'extérieur de l'entreprise* » (**Hervé, Daval**, 2008)

L'essaimage peut être par ailleurs considéré comme un facteur de motivation pour les salariés de l'entreprise ou pour des personnes externes à l'entreprise (c'est le cas de la **STEG** qui essaime même des porteurs de projets n'appartenant pas à son effectif : dits candidats externes).

La création des nouvelles entreprises surtout dans la sphère des territoires qui souffrent de la marginalisation (Zones dites de Développement Régional pour notre cas) permet de créer de l'emploi et des nouvelles richesses dans ces zones et développe à la longue, la culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise. Le fait de mettre en place une structure dédiée au développement de l'essaimage au sein de l'entreprise offre des perspectives, en l'occurrence aux salariés ne désirant pas voir leurs carrières rester tributaires de l'entreprise.

Cette opportunité s'étend aussi aux non-salariés (Cas de la **STEG**) leur offrant la possibilité de concrétiser leurs objectifs personnels et bâtir leur parcours professionnel grâce à un appui et un soutien multiforme.

Brenet (2000) précise que « *les entreprises essaimées, en plus d'avoir un taux de survie supérieur à la moyenne, contribuent en moyenne à la création de cinq nouveaux emplois au cours de leurs trois premières années d'activité contre trois nouveaux emplois en moyenne pour la globalité des entreprises créées* »

Les pratiques d'une entreprise sociétalement responsable, se doivent répondre aux attentes des parties prenantes (stakeholders) afin de s'inscrire dans les domaines d'action présentés dans l'ISO 26000[5]. Dans le même contexte, **Gauthier et Berger-Douce** (2013) indiquent, que l'essaimage s'intègre dans la politique de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la mesure où c'est une réponse aux attentes des salariés (l'humain) et une participation au développement local (environnement au sens large).

Cette vision de la RSE s'intègre à la théorie des parties prenantes de **Freeman** (1984), c'est-à-dire tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le mode de gouvernance est davantage ancré dans une démarche cognitive que coercitive.

<table>
<tr><th>Théories de la firme</th><th>Théories contractuelles de la firme
Alchian & Demsetz (1972), Jensen & Meckling (1976), Williamson (1975)</th><th>Théories des ressources
Penrose (1959), Barney (1991), Pfeffer & Salancik (1978)</th></tr>
<tr><td>Théorie des parties prenantes
Freeman & Reed (1983), Mitchell et al. (1997)</td><td colspan="2">Vision partenariale de la gouvernance
Vision coercitive de la gouvernance ◄——► Vision cognitive de la gouvernance
Vision actionnariale de la gouvernance</td></tr>
</table>

Tableau 2 : Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise - Source : Tarillon et al. (2015)

[5] Suite à la participation des groupes de travaux venant de plus de 80 pays, l'organisme international de standardisation (ISO) a élaboré la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations.

Dans cette perspective cognitive, « il est possible d'admettre que certains mécanismes de gouvernance peuvent jouer un rôle qui, loin de contraindre le dirigeant de façon unilatérale en lui imposant une discipline financière étroite, lui permettent d'agir comme un levier à l'appui de son action » (**Wirtz**, 2008, p. 6)

1.2 : Politique générale et étapes de réalisation d'un projet d'essaimage à la STEG

1.2.1 Politique générale de RSE de la STEG

L'essaimage en Tunisie est défini comme étant « *tout encouragement ou assistance qu'une entreprise économique accorde à des porteurs issus de son personnel ou venant de l'extérieur pour les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre une activité qu'elle exerçait elle-même auparavant* ». (Article. Premier de la loi n°2005-56 du 18 juillet 2005 relative à l'essaimage des entreprises économiques) La particularité de l'essaimage des entreprises économiques à "*la tunisienne*" c'est qu'il concerne aussi bien les porteurs issus du personnel de l'entreprise essaimante que les porteurs externes. Aussi, le législateur n'a pas limité les modalités d'encouragement et d'assistance pour les projets essaimés.

La stratégie de la STEG en matière d'essaimage telle que définie par le guide de l'essaimage de l'entreprise[6] est la suivante : « *L'essaimage pratiqué à la STEG est un essaimage à froid ou offensif. Il est conçu et réalisé dans le but d'encourager la création d'entreprises et il s'inscrit dans la politique de l'État pour la promotion de l'emploi. Dans ce cadre global, la STEG a choisi de donner la priorité aux projets innovants, à haute valeur ajoutée et en rapport avec son activité. Les projets susceptibles d'être réalisé par essaimage sont*

[6] Document servant de guide pour les porteurs de projets d'essaimage édité par la STEG en 2012 et rédigé par l'auteur

généralement issus du personnel de la STEG ou des candidats externes et peuvent aussi être identifiés par la structure d'essaimage au sein de l'entreprise».

La pratique de l'essaimage est poussée et soutenue par la Direction Générale de l'entreprise. Il s'agit bien d'une pratique stratégique. Les enjeux sont la création de l'emploi, le développement de l'innovation et le développement de la culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise (**Ben Ali**, 2007). L'essaimage s'inscrit dans une politique de responsabilité sociétale de la STEG avec des transferts d'expérience d'entreprises françaises comme EDF.

Un modèle 'Essaimage-RSE' est proposé en fig. **1** résume les différentes interactions entre la pratique de l'Essaimage à la STEG et sa politique RSE. Ce modèle s'appuie à la fois sur la prise en considération des attentes des salariés et/ou les candidats externes envers l'entreprise et sur l'impact territorial de la RSE à savoir le développement local.

Fig. 1 – Modèle Essaimage-RSE de la STEG – Source l'auteur

1.2.2 Les étapes d'essaimage à la STEG

Un projet d'essaimage à la STEG passe depuis l'idée de projet jusqu'à la phase création par les étapes suivantes :

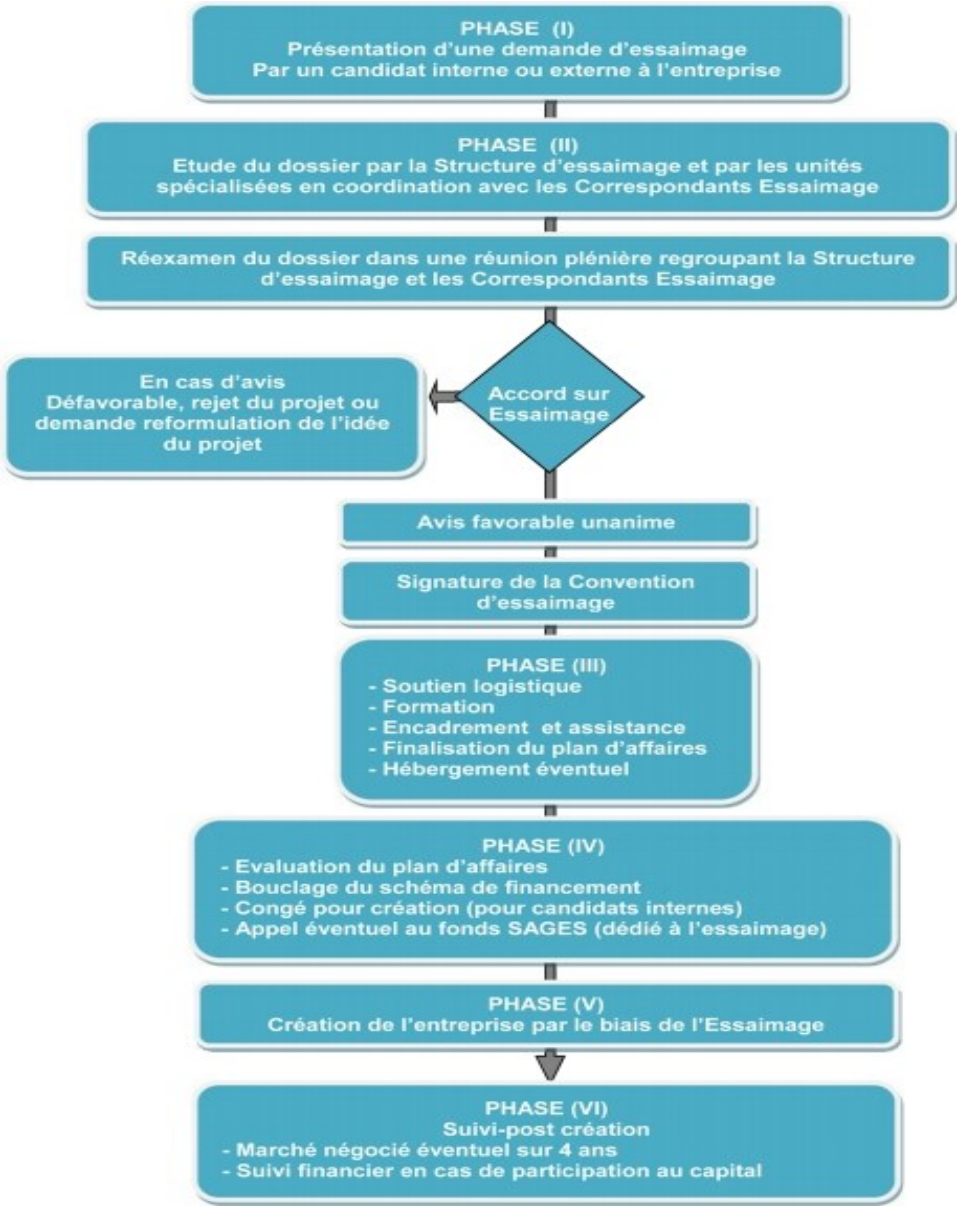

Fig. 2 – Etapes de réalisation d'un projet d'essaimage à la STEG – Source publication auteur[7]

[7] Article intitulé 'Etude comparative sur les pratiques de l'essaimage à la STEG et au groupe EDF' dans la revue de l'Electricité et du Gaz (REG) N°16 – Avril 2012

1.2.2.1 L'accompagnement des porteurs de projets

Le processus d'accompagnement à la STEG passe par les étapes suivantes :

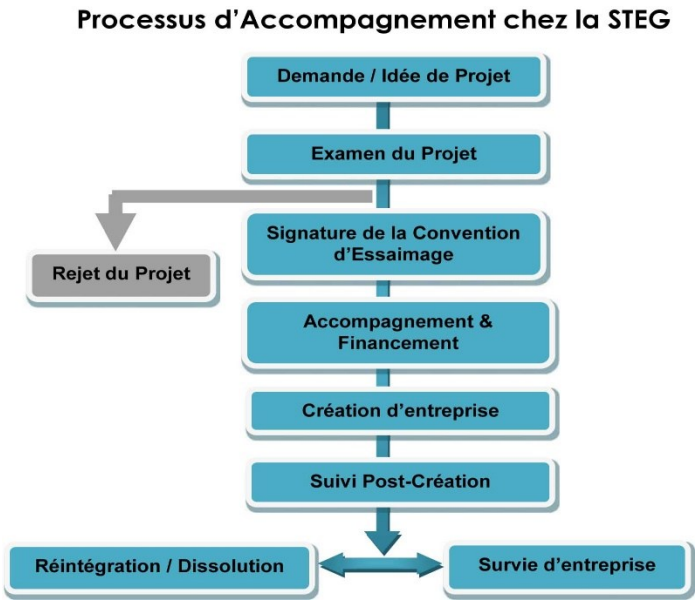

Fig. 3 – Processus d'accompagnement chez STEG - Source publication auteur[7]

1.2.2.2 Le financement des projets d'essaimage

Au démarrage de la pratique d'Essaimage, la STEG a levé un fonds dédié au financement des projets proposés, à travers une société de gestion des fonds d'Essaimage baptisée « *SAGES* »[8]. En cas d'accord, la SAGES débloque le montant dans la limite d'un ticket maximal de 30.000 DT, soit l'équivalent de 13.500 €[9], qui sera rétrocédé dans une période n'excédant pas sept années. La portée capitalistique des projets essaimés par la **STEG** est variable : elle va de 100 mille dinars jusqu'à 3 millions de dinars. (De 45 000 € à un 1,350 million €). Toutefois, la moyenne des montants investis est de l'ordre de 250 000 dinars par

[8] Société chargée de l'Assistance et de Gestion des Fonds d'essaimage des entreprises économiques ayant levé des fonds pour le besoin des participations au capital social des sociétés essaimées.

[9] Le Dinar tunisien équivaut à cette date à environ 0.43 euro

projet (environ 112.500 €). Par ailleurs, et dans un souci d'actionner tous les mécanismes de financement et de limiter les risques éventuels, les schémas de financement des projets essaimés ont recours à plusieurs mécanismes dont les Fonds de Financement comme le FOPRODI[10], mais aussi les autres SICAR et les banques.

1.2.2.3 Comment est sécurisée une opération d'essaimage ?

Les salariés de la **STEG** ainsi que les candidats externes sont appelés à présenter leur projet détaillé directement aux responsables essaimage, chargés de les aider à l'affiner, d'en estimer la faisabilité et d'en assurer par conséquent la confidentialité (**Ben Ali**, 2009). Tous les acteurs économiques et sociaux ont un souci de sécuriser les parcours professionnels en facilitant et en accompagnant la transition entre le salariat et l'entrepreneuriat. (Phase d'essaimage)

1.3 : Facteurs de réussite d'un Projet d'essaimage dans le secteur public : cas de la STEG – modèle conceptuel de recherche proposé

Compte tenu de notre parcours professionnel dans le domaine, nous considérons que la réussite d'un projet d'essaimage est le résultat d'une multitude de facteurs liés, entre autres, à l'expertise et l'expérience de porteur du projet, au soutien et à l'engagement de l'Etat et plus précisément au cadre législatif règlementant cette pratique, aussi, à la qualité et à la consistance des mesures d'accompagnement de l'entreprise essaimante et sa stratégie en la matière, tant en phase de pré-création qu'en phase post-création. Nous allons dans ce qui suit,

[10] C'est le Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI) créé par l'article 45 de la loi N°73-82 du 31/12/1973 et qui a pour objet : la création d'une nouvelle génération de promoteurs, la promotion de la création et du développement de la PME industrielle et la mise en oeuvre des mesures d'encouragement au développement régional.

décrire et expliciter tous ces facteurs clés de succès en prenant en considération le contexte de cette pratique dans le secteur public tunisien et particulièrement à la **STEG**.

1.3.1 L'expérience et l'expertise professionnelle de l'essaimé - profil de l'essaimé

L'essaimage des salariés (candidats internes à l'entreprise) suppose que le porteur du projet désirant créer un projet dont l'activité cadre avec la stratégie de l'entreprise, possède déjà une expérience (ancienneté au sein de l'entreprise mère) ou/et éventuellement une expertise professionnelle (ancienneté dans l'activité du projet à créer). Quant aux candidats externes, dont la Structure chargée de l'essaimage exige explicitement qu'ils soient des diplômés du supérieur (condition sine qua non d'acceptation), le niveau d'instruction assez élevé, donne à notre avis plus de chance au porteur de projet de mener à bien les différentes étapes de création de son entreprise. Nous considérons que le diplôme, la formation complémentaire éventuellement reçue en phase d'incubation, l'expérience professionnelle, les capacités intrinsèques du porteur de projet, ses aptitudes entrepreneuriales sont des facteurs qui agissent en faveur de la réussite d'un projet d'essaimage. La littérature générale sur l'entrepreneur montre que la survie et le succès à long terme d'une entreprise sont étroitement liés aux compétences de l'entrepreneur, d'où l'importance de son expérience et sa formation.

Nous essayons dans le modèle conceptuel de recherche que nous proposons dans la figure **5** de mettre en exergue la corrélation entre le profil de l'essaimé (niveau de base, expérience, expertise professionnelle, connaissance du projet, formation complémentaire, qualités intrinsèques, motivation,) et la pérennité de l'entreprise essaimée.

1.3.2 L'accompagnement en phase pré-création

1.3.2.1 L'engagement de l'entreprise essaimante

Conformément aux clauses de la charte de l'essaimage[11] signée conjointement entre l'Etat et l'entreprise adhérant au programme de l'essaimage, cette dernière s'engage à fournir au promoteur l'assistance technique et logistique nécessaire (formation, stages, mise à disposition des bureaux, de laboratoires, pour l'accomplissement des étapes du projet d'essaimage …) et pour boucler son schéma de financement au stade de l'étude du projet ou de son démarrage.

1.3.2.2 Les différentes étapes d'accompagnement en phase pré-création

Un accompagnement personnalisé des essaimés en matière d'étude de faisabilité, aspects financiers, juridiques et un suivi des préparatifs de création à savoir les procédures de congé pour création et la démarche d'octroi des agréments nécessaires à l'exercice de l'activité en cas de besoin, forment les principales étapes d'accompagnement en phase pré-création.

D'autre part, coté formation, la **STEG** autorise les essaimés à suivre, à leurs demandes, des cycles de formation sur la création d'entreprises et même sur le concept de l'essaimage. Une formation spécialisée dans le domaine de l'activité du projet peut éventuellement être envisagée dans certains cas. Des modules de formation sont programmés pour le personnel des sociétés essaimées dans le domaine des travaux gaz (formation qualifiante dédiée par la **STEG** aux essaimés) (**Ben Ali**, 2007). La formation des essaimés est un facteur clé de succès du projet et c'est en cours de la phase pré-création que le futur essaimé apprend la gestion, le

[11] Charte de l'essaimage : document qui fixe les modalités de l'engagement de l'Etat dans le processus de l'essaimage ainsi que celui des entreprises essaimantes

management et le commercial. Il quitte enfin le cadre sécurisé de sa structure mère et son statut de salarié (candidat interne) pour prendre l'entière responsabilité de sa nouvelle entreprise.

1.3.3 Le suivi post-création

Le guide de l'essaimage de la **STEG** dans sa version mise à jour en 2012, stipule dans ce contexte qu' « *En application de la convention du projet*[12]*, le promoteur doit adresser tous les trois mois un rapport au représentant légal de l'entreprise (Structure d'essaimage) portant sur l'avancement de l'exécution du projet et précisant, éventuellement, les difficultés rencontrées au niveau de la réalisation du projet. La Structure d'essaimage soumet au Ministère de l'Industrie, un rapport trimestriel sur l'avancement des projets et éventuellement les difficultés rencontrées* ».

Le guide de l'essaimage de la **STEG** avance dans ce contexte « *Afin d'appuyer la participation des entreprises créées par essaimage dans les marchés publics, le décret n°2009-2861 en date du 05/10/2009, portant fixation des modalités et conditions de passation des marchés négociés de fournitures de biens et services avec les entreprises essaimées, a permis aux entreprises publiques de conclure des marchés négociés avec les entreprises essaimées et ce pour une durée de quatre années à partir de la date de création de ces entreprises, d'un montant maximum de 150.000 DT pour la première année avec un taux dégressif de 25% pour les trois autres années*».

[12] Document promulgué par l'arrêté du Ministère de l'Industrie, de l'énergie & des PME, en date du 24 avril 2006 qui renferme les engagements de l'entreprise essaimante et l'essaimé pendant la période précédant la création

Ces montants seront doublés si le montant d'investissement du projet essaimé dépasse 500.000 DT à condition que les achats répondent à des besoins réels de l'entreprise sur les plans quantitatif et qualitatif et sont inscrits dans son programme annuel d'achat et que le coût des biens et services ne doit pas dépasser le coût que supportait l'entreprise publique auparavant sauf dans les cas exceptionnels qui doivent être justifiés et approuvé par l'entreprise publique. Il est à souligner que les professionnels de l'essaimage, de par le monde, sont unanimes sur le fait que le suivi post-création présente un facteur de réussite pour les projets d'essaimage.

1.3.4 Le soutien et l'engagement de l'Etat – Cadre réglementaire

L'Etat joue un rôle de catalyseur dans le processus de l'essaimage. Acteur d'influence, l'Etat par ses politiques peut développer un contexte favorable à la création d'entreprise par le biais de l'essaimage en mobilisant les différents acteurs économiques. La charte de l'essaimage signée conjointement par l'entreprise qui adhère au programme de l'essaimage (entreprise dite essaimante) et l'Etat préconise que ce dernier accorde deux avantages aux projets essaimés à savoir (**1**) une priorité par rapport à d'autres créations pour s'implanter dans les pépinières, les zones industrielles et les Technopôles et (**2**) une déduction des dépenses engagées en faveur de tout projet essaimé de l'assiette d'impôt de l'entreprise essaimante (mesure instituée par une Loi)[13]

Le soutien et l'engagement de l'Etat en matière de création de projets par essaimage se présente ainsi comme une composante importante du modèle conceptuel de recherche proposé

[13] Le décret n°2006-95 du 16 janvier 2006 fixant les conditions de déduction fiscale des dépenses d'essaimage engagées par l'entreprise essaimante.

dans la Figure **5** et qui traduit les facteurs de réussite de la pratique d'essaimage dans le secteur public tunisien et particulièrement à la **STEG**.

Quant au cadre réglementaire, l'essaimage est soutenu par une panoplie de lois. En effet, l'essaimage a été défini dans l'article 4 de la Loi du 18 juillet 2005 et comme a été déjà annoncé, la définition du concept selon la réglementation tunisienne a la particularité de s'adresser à des candidats externes à l'entreprise confirmant ainsi l'approche de l'Etat orientée vers la promotion de l'emploi.

Cette loi a été devancée par la loi relative au congé pour la création d'entreprises (institué par le Décret n° 2003-1617 du 16 juillet 2003) qui a fixé entre autres, les conditions d'accès au congé et les droits et les obligations respectifs de l'entreprise et du salarié de la fonction publique. L'intérêt majeur de cette loi réside en la possibilité pour le salarié de retourner dans son entreprise d'origine en cas d'échec de son projet. Un autre avantage de taille a été ajouté en 2009 et qui consiste, pour les entreprises publiques essaimantes, à attribuer aux entreprises qu'elles ont créées par essaimage des marchés publics négociés (Décret n° 2009-2861 du 5 octobre 2009). Le continu a été explicité et détaillé dans la rubrique 'suivi post-création'

1.3.5 Grille d'évaluation de la pratique d'essaimage

L'analyse de l'activité de l'essaimage au sein de l'entreprise STEG sera basée sur une grille d'analyse (Cf. Fig.**4**) élaborée suite à une revue de littérature approfondie malheureusement peu abondante en la matière. Cette grille d'analyse est axée sur, respectivement :

- *la typologie de cette pratique (type d'essaimage pratiqué) ;*
- *la politique et la stratégie d'essaimage de l'entreprise ;*
- *l'accompagnement et les mesures de soutien en l'occurrence celles octroyées par l'Etat ;*
- *les modalités de financement des projets essaimés ;*
- *la confidentialité et la sécurisation de l'opération de l'essaimage.*

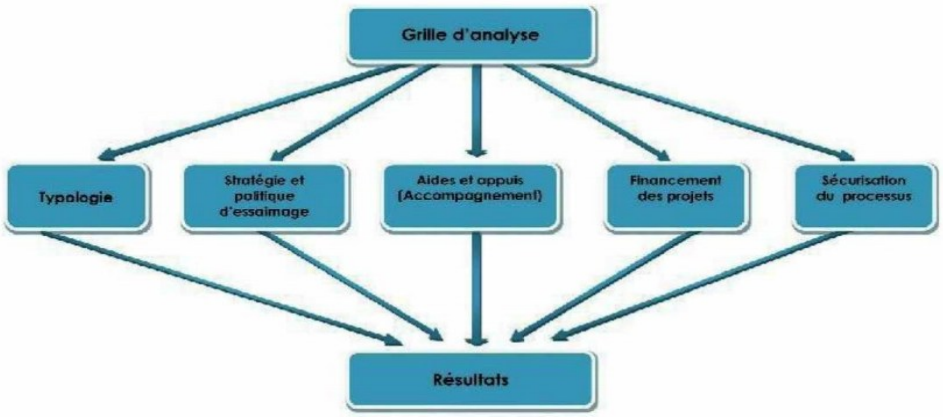

Fig. 4 : Grille d'évaluation de la pratique de l'essaimage – Source : l'Auteur

D'après la revue de littérature et dans une économie où le taux d'échec de projets avant de souffler la cinquième bougie est très important, la pratique de l'essaimage parait un remède pour asseoir les PME sur une thérapeutique saine et correcte tout en lui assurant la pérennité. «*Le taux de réussite après 5 ans des entreprises qui ont été incubées ou mentorées à leur début est statistiquement deux fois supérieur*» (**Akova,ca**, 2009). Le Newsletter de l'Agence Française pour la Création d'Entreprise (APCE) en date de janvier 2012 avance que «Les bénéfices des dispositifs d'essaimage sont aujourd'hui reconnus tant en termes de pérennité des entreprises créées que de contribution au développement économique des territoires.» et que «*Le taux de réussite à 5 ans de ces entreprises est généralement supérieur à la moyenne nationale. Les responsables essaimage enregistrent en effet une pérennité de 70% à 90%*».

Tous les auteurs et chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat sont unanimes sur le fait que 90% des entreprises créées par essaimage, vivent non seulement au-delà de cinq ans, mais connaissent généralement de grands succès sur le marché.

D'après une étude financée par la Coopération Allemande au Développement réalisée par le Bureau tunisien Wiki startup en 2012, les résultats marquants du programme tunisien d'essaimage sont certainement le fait que les diplômés de l'enseignement supérieur

représentent 51% des promoteurs et que les projets sont dans 60% des cas implantés dans les zones de développement régional.

1.3.6 Les propositions à vérifier

Nous rappelons que notre problématique est de savoir quels sont les facteurs de réussite d'un projet d'essaimage dans le secteur public tunisien en prenant comme référence le cas de la **STEG**. Nous considérons que tous ces facteurs s'articulent autour de trois acteurs principaux à savoir l'Etat, l'entreprise essaimante et le porteur du projet (Entrepreneur essaimé). Le résultat final escompté sera bien entendu : une création (entreprise essaimée) pérenne et évolutive, créative de l'emploi et de la richesse.

Sur la base du modèle théorique de recherche (Cf. Fig. **5**) et de la grille d'analyse (Cf. Fig. **4**), nous allons tester la validité empirique au travers d'un jeu de cinq propositions :

Proposition 1 : L'expérience et l'expertise professionnelle de l'essaimé présentent des atouts majeurs pour la réussite d'un projet d'essaimage surtout pour les candidats internes à l'entreprise.

Proposition 2 : L'accompagnement sous ses différentes formes, en phase pré-création fournis par l'entreprise essaimante a un impact positif sur le démarrage de l'entreprise essaimée.

Proposition 3 : Le suivi sous les différentes formes proposé par l'entreprise, en phase post-création a un impact positif sur la pérennité de l'entreprise essaimée.

Proposition 4 : Le soutien et l'engagement de l'Etat est déterminant pour la réussite de l'activité de l'essaimage dans le secteur public.

Proposition 5 : Plusieurs mesures d'amélioration sont nécessaires pour redynamiser la pratique de l'essaimage dans le secteur public.

Les résultats de cette recherche seront explicités dans le Chapitre III de cet article intitulé 'Analyse & discussions des résultats du questionnaire'.

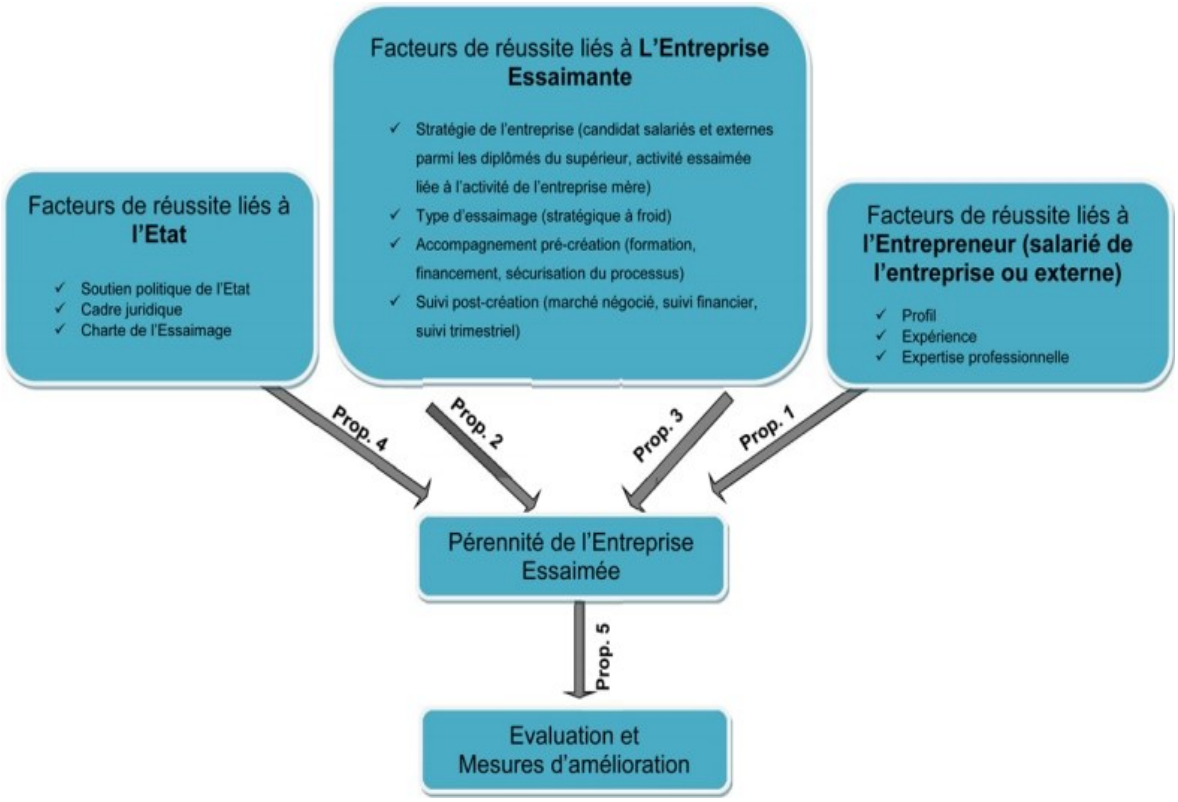

Fig. 5 : Modèle conceptuel de recherche – Source : l'auteur

2 : Design de la recherche1

2.1 : Méthodologie de recherche

L'objet de recherche de cet article est de proposer un modèle théorique relatant les facteurs de réussite de la pratique d'essaimage à la compagnie **STEG**, puis de tester sa fiabilité par une étude empirique. Nous rappelons que cette recherche réunit les apports d'une approche exploratoire qualitative basée sur une revue de littérature et une expertise professionnelle de huit années de l'auteur de cet article, avec ceux d'une étude empirique qui a pour objectif l'apport des données nécessaires à l'évaluation de l'efficacité des pratiques d'essaimage perçues par les essaimés. Le modèle proposé a été testé via les cinq propositions précédemment énoncées. .

Le questionnaire a été administré à une trentaine d'entreprises essaimées de la **STEG**. Ce sont les entreprises qui ont été accompagnés au cours de leurs créations par la Structure d'essaimage de l'entreprise (C'est le nombre total des entreprises essaimées par la compagnie jusqu'à la fin de l'année 2014). Le questionnaire a été testé au préalable auprès de trois entreprises essaimées, choisies arbitrairement, ce qui a permis d'affiner son contenu et l'améliorer. Les données ont été enfin analysées à l'aide du logiciel **SPHINX.**

2.2 : Descriptif du questionnaire

Le questionnaire commence par l'identification de l'entreprise essaimée (raison sociale, forme juridique, secteur d'activité, date de création, chiffres d'affaires en 2014, degré d'innovation) et puis par l'identification de l'essaimé (catégorie d'essaimé : interne ou externe à l'entreprise), niveau d'instruction, formation complémentaire, le type de formation reçue en phase pré-création. Pour tester la première proposition qui consiste à mesurer l'impact de l'expérience et l'expertise professionnelle de l'essaimé sur la réussite d'un projet essaimé surtout en cas de candidat interne à l'entreprise, une évaluation de l'expérience et de l'expertise de l'essaimé via six questions utilisant l'échelle de Lickert de **1** à **5**.

Pour tester la deuxième proposition qui consiste à mesurer l'impact de l'accompagnement en phase pré-création avec ses différentes formes dédié par l'entreprise essaimante, une évaluation de l'accompagnement en phase pré-création via quatre questions utilisant l'échelle de Lickert de **1** à **5**. Pour tester la troisième proposition qui consiste à mesurer l'impact de l'accompagnement en phase post-création dédié par l'entreprise essaimante, une évaluation du suivi post-création (déroulement du marché négocié ou les commandes contrat-tarif octroyés par l'entreprise essaimante, le suivi financier de la Sicar en cas de participation au capital de l'entreprise essaimée) via six questions utilisant l'échelle de Lickert de **1** à **5**.

S'agissant d'un questionnaire qui cible les entreprises du secteur public essaimées par la **STEG**, il est impératif de faire l'évaluation de la contribution de l'Etat dans le processus (rôle de l'entreprise essaimante ainsi que le rôle et l'engagement de l'Etat). C'est l'objet de la quatrième proposition, (déductibilité des dépenses relatives à l'essaimage, incitations fiscales, avantages sociaux accordés aux essaimés, l'instrument du congé pour création d'entreprise), via six questions utilisant l'échelle de Lickert de **1** à **5**.

Enfin, pour tester la cinquième proposition qui consiste à identifier les mesures nécessaires à l'amélioration de la pratique de l'outil essaimage et sa redynamisation dans le secteur public tunisien et particulièrement à la **STEG**, une question ouverte contenant la proposition de certaines pistes d'amélioration en vue de collecter leurs degrés d'importance auprès des essaimés moyennant l'échelle de Lickert de **1** à **5** et pour terminer, une question ouverte pour recueillir les suggestions des essaimés dans ce sens.

3 : Analyses et Discussion des résultats du questionnaire

3.1 : Analyse statistique et descriptive du questionnaire

3.1.1 Analyse statistique et descriptive du questionnaire

50% des sociétés créées par essaimage sont des sociétés unipersonnelles (SUARL) et 33 % des créations sont anonymes (SA). 56,6% des entreprises soit 17 sociétés exercent dans les deux domaines métiers de l'entreprise essaimante à savoir l'Electricité et le Gaz. Le reste des créations touche aux secteurs de la maintenance et de la sécurité industrielle (10%) et aux secteurs de soutien tels que l'informatique, l'industrie mécanique, l'environnement, le transport des équipements électromécaniques. 73,3 % des sociétés ont un effectif inférieur à

dix (10) employés, un tél chiffre cadre bien avec la moyenne issue de la revue de la littérature qui avance une moyenne de cinq employés pour les créations par essaimage.

3.1.2 Identification de l'essaimé

Environ trois quarts des candidats sont internes à l'entreprise. La majorité des essaimés (soit 97%) possède au minimum le niveau du baccalauréat. 80% des essaimés ont un niveau supérieur ou égal au Bac+2. Le même taux des essaimés dispose d'une une formation complémentaire (en gestion surtout) autre que leur formation de base. (Formation initiale)

3.1.2.1 Formation en phase d'essaimage (pré-création)

En phase pré-création, la majorité des essaimés et surtout les techniciens (environ 57%) ont reçu une formation générale sur les mécanismes de création d'entreprise (formation en local). 26,7% des essaimés ont reçu une formation dans le domaine de la gestion des entreprises, 20% en finances et environ 16,7% ont bénéficiés d'une formation juridique. Des formations et des stages à l'étranger ont touchés environ la moitié des candidats soit 46,7%. Nous constatons que les essaimés ont cumulés plusieurs genres de formations.

3.1.2.2 Expérience professionnelle – secteur d'activité de l'entreprise

76,7% soit 23 essaimés possèdent une expérience dans les métiers de la **STEG** à savoir l'électricité et le gaz. Ce résultat cadre bien avec la stratégie de la STEG qui n'essaime que les projets qui ont un lien avec son activité.

3.1.3 Expérience et expertise professionnelle de l'essaimé

3.1.3.1 Facteurs de réussite d'un projet d'essaimage en général

22,5% des essaimés considèrent que la connaissance technique du candidat et au même titre l'idée convaincante du projet présentent des facteurs de réussite d'un projet d'essaimage en général. Un peu moins, soit 20.1%, estiment que la connaissance en gestion présente un facteur de réussite.

3.1.3.2 Facteurs de réussite du projet essaimé de l'entreprise

Concernant leurs projets, les essaimés considèrent qu'avoir la conscience de l'intérêt du projet est le premier facteur de réussite ; à un degré moindre, la volonté de devenir entrepreneur, le reste des facteurs : avoir des habiletés de leadership, le désir d'indépendance et d'autonomie, avoir une culture entrepreneuriale et avoir des habiletés de communication interviennent selon eux au même titre dans la réussite de leurs projets.

Quant aux facteurs : avoir une aptitude physique et avoir une expérience en gestion, ils viennent en dernier lieu selon les essaimés en matière d'impact sur la réussite de leurs projets

3.1.3.3 Difficultés au démarrage du projet d'essaimage

17,7% des essaimés estiment que le manque d'appui et de soutien (incitations financières entre autres) présente la première difficulté en phase de démarrage. Les difficultés liées à l'Administration publique (les autorisations), les difficultés d'ordre juridique sévissent environ 31% des créations par essaimage. D'autres difficultés d'ordre relationnel liées à l'entreprise essaimante elle-même entravent un bon démarrage du projet.

3.1.3.4 Causes d'échec de l'essaimé

Treize entreprises parmi les trente questionnées, soit 43% de l'échantillon, déclarent qu'ils ont échoué. Quant aux facteurs d'échecs, 20% de ces échecs sont dus à des facteurs exogènes à l'entreprise. (En l'occurrence, les circonstances politiques qu'affronte le pays depuis 2011)

3.1.3.5 Causes d'échec d'un projet d'essaimage en général

En général, les essaimés qui se déclarent avoir réussi leurs projets considèrent au même titre que les facteurs : difficultés d'ordre financier, mauvaise estimation du marché et le manque du soutien post-création peuvent causer l'échec d'un projet essaimé. S'ajoutent à ces facteurs, mais à un degré moindre, les facteurs exogènes à l'entreprise. Les difficultés d'ordre organisationnel, de gestion et la concurrence déloyale viennent respectivement en dernière position, parmi les facteurs pouvant causer l'échec des entreprises créées dans le cadre de l'essaimage.

3.1.4 L'accompagnement en phase de pré-création

3.1.4.1 Nécessité de l'accompagnement en phase de démarrage

70% des essaimés, soit 21 entreprises considèrent que l'accompagnement en phase pré-création est nécessaire et que ce dernier permet à l'entreprise de démarrer son activité conformément au planning prévisionnel et permet même un démarrage plus rapide et ce pour la moitié des entreprises interviewées.

3.1.42 Impact des formations et de la participation au capital sur le projet essaimé

53,3% des essaimés considèrent que l'impact des formations sur leurs projets est très bénéfique. 46,6% des essaimés donnent une évaluation moyenne à la nécessité d'une participation au capital social de leurs entreprises à travers une SICAR dédiée. Le reste estime qu'une telle participation n'est pas du tout nécessaire. Cette attitude négative à l'égard de cette mesure s'explique par le fait que les porteurs de projets ont du mal à accepter un autre actionnaire à leurs projets.

3.1.5 Suivi post-création

3.1.5.1 Ce suivi est-il suffisant pour la consolidation d'un bon départ d'un projet essaimé ?

La majorité des essaimés, soit 80,1% considère que le suivi prodigué actuellement par l'entreprise essaimante est moyennement suffisant.

3.1.5.2 Importance des suggestions en matière de suivi post-création

La réorganisation de la Structure d'essaimage pour une meilleure implication dans le processus est jugée par 37,8% des essaimés en tant que première mesure d'amélioration nécessaire. A un degré moindre, mais toujours jugée nécessaire, 31,4% des essaimés considèrent qu'il faut réglementer l'étape post-création via la promulgation d'un décret approprié et enfin le reste des essaimés (30,8%) sont d'accord sur la proposition de confier la gestion de la participation au capital à l'entreprise essaimante.

3.1.5.3 Les marchés négociés : sont-ils suffisants pour assurer un bon démarrage d'un projet essaimé ?

40% seulement des essaimés interviewés considèrent que les marchés négociés octroyés par l'entreprise essaimante en application de la règlementation en vigueur[14] sont suffisants pour un bon démarrage de leurs projets. 23% estiment que cette mesure est peu suffisante. Il est à noter que le tiers des essaimés a bénéficié d'un marché négocié dans le cadre de l'activité de leurs projets.

3.1.5.4 Importance des suggestions en matière de modalités de passation de marché négocié

28,5 % des essaimés, estiment qu'il faut revoir à la hausse le montant global de ce type de marché. A un degré moindre, 27,6 % suggèrent de mieux impliquer les services concernés de l'entreprise essaimante (les unités ordonnatrices des commandes) pour une meilleure gestion de ces marchés. 26 % suggèrent étendre ce type de marché à tout type d'activité essaimée à savoir le secteur des études et de consulting, les travaux, le transport, etc. pour couvrir au mieux les différents champs d'activités des projets essaimés. En dernier lieu, la revue des modalités de passation de ce type de marché a été moyennement sollicitée par les essaimés interviewés. Certains demandent même de réduire les quatre années prévues pour l'octroi du marché négocié en une seule année mais avec la totalité du montant.

[14] Décret n°2009-2861 promulgué le 05 octobre 2009, portant fixation des modalités et conditions de passation des marchés négociés de fournitures de biens et services avec les entreprises essaimées.

3.1.6 Le soutien et l'engagement de l'Etat

3.1.6.1 Politique déductibilité comme mesure d'encouragement

La politique actuelle de déductibilité des dépenses relatives à l'opération de l'essaimage (à raison de 30 MDT soit 13,5 milles € par projet essaimé) est une mesure moyennement perçue par les essaimés comme un outil d'encouragement (environ 33,3 % des essaimés). Cela s'explique par le fait que cette mesure s'intéresse plutôt aux entreprises désirant adhérer au programme d'essaimage et ne vise pas directement l'essaimé.

3.1.6.2 Importance des suggestions en matière d'incitations fiscales

Sur le plan des incitations fiscales, 37,1% des essaimés considèrent qu'il faut prévoir d'autres mesures d'encouragement, 33,5% des essaimés considèrent qu'il faut allouer un budget assez consistant pour de telles opérations et à un degré moindre, le reste des essaimés soit 29,4% estiment qu'il est nécessaire de revoir les modalités de déduction des dépenses relatives à l'opération de l'essaimage.

3.1.6.3 Avantages sociaux accordés aux essaimés : sont-ils suffisants ?

30% des essaimés considèrent que ces avantages sont à peine suffisants. 26,7% s'ajoutent pour dire que c'est peu suffisant. 6,7% seulement des essaimés considèrent que ces avantages sont totalement suffisants.

3.1.6.4 Importance des suggestions en matière d'avantages sociaux

Selon les essaimés interviewés, prévoir d'autres avantages tel que en premier lieu le prêt d'honneur. A un degré moindre, les essaimés considèrent qu'il faut penser plutôt à leur inculquer davantage la culture entrepreneuriale et en dernier lieu, intensifier les campagnes de sensibilisation auprès des salariés de l'entreprise.

3.1.6.5 Procédure d'octroi pour les essaimés internes de congé pour création

40% des essaimés estiment que la procédure de congé pour création est moyennement déterminante pour stimuler les porteurs potentiels de projets internes à adhérer au programme d'essaimage. 33,3% estiment que ce facteur est peu déterminant. La réglementation actuelle afférente à cette procédure datant de 2003, a été destinée pour les salariés du secteur public qui souhaitent monter leurs entreprises dans le cadre général de l'entrepreneuriat et par conséquent, ne prend pas en compte les exigences du processus de l'essaimage (dépenses engagées par l'entreprise essaimante en matière d'accompagnement et de suivi post-création).

3.1.6.6 Importance des suggestions en matière de congé pour création

Les essaimés souhaitent qu'il faut en premier lieu prévoir une modalité de réintégration en cas d'essaimage via la ratification du décret qui régit actuellement le congé pour création d'entreprise pour un salarié public. Ils souhaitent aussi un assouplissement des modalités d'octroi dudit congé et particulièrement en cas d'essaimage et estiment finalement qu'il est nécessaire d'augmenter le nombre des années de congé à l'instar de ce qui est appliqué dans d'autres pays, en l'occurrence la France. (Quatre années renouvelables au lieu de deux années)

3.1.7 Les mesures d'amélioration

Tous les essaimés, à des degrés peu différents sont d'accord sur les mesures d'amélioration proposées par le questionnaire. Ils sont d'accord, en premier lieu, sur la proposition d'intensifier dans le cadre de la convention de coopération établie entre la STEG et le groupe EDF ou autre groupe étranger, la collaboration en matière de formation, d'expertise et d'assistance des créateurs de projets par Essaimage.

Les essaimés sont d'accord sur la proposition de faire migrer la stratégie actuelle de l'essaimage adoptée par l'entreprise vers un essaimage technologique donnant naissance à des start-ups à haute valeur ajoutée tout en gardant l'essaimage stratégique classique.

Un accord unanime de tous les essaimés sur le renforcement par le biais de conventions de parrainage, des liens entre l'entreprise essaimante et les différentes structures d'appui à l'échelle nationale, en l'occurrence les pépinières d'entreprises, les Centres Techniques et les Centres d'Affaires ainsi que les technopoles ; sur l'option pour le statut de l'autoentrepreneur en vue de promouvoir le nombre de créations parmi surtout les fonctionnaires du secteur public (en vue de devenir des essaimés potentiels) ; sur le renforcement des ressources des Structures Essaimage du secteur public ; sur l'encouragement du réseautage des entreprises essaimées et l'incitation de celles qui réussissent dans leurs domaines à participer aux capitaux d'autres entreprises essaimées en phase de démarrage (Réseau Entreprendre par exemple) ; D'autres pistes d'amélioration ont été proposées par les essaimés et sont explicitées dans le chapitre qui suit.

3.2 : Discussion : Analyse et vérification des propositions, recommandations

<u>Proposition 1</u> : L'expérience et l'expertise professionnelle de l'essaimé présentent des atouts majeurs pour la réussite d'un projet d'essaimage surtout pour les candidats internes à l'entreprise.

Les analyses des résultats montrent une relation significative entre l'expérience et l'expertise professionnelle, d'une part et la réussite et/ou l'échec d'un projet essaimé. En comparant les moyennes, nous remarquons que « *Le désir d'indépendance et d'autonomie, La volonté de devenir entrepreneur, Avoir une culture entrepreneuriale »* représentent les facteurs qui déterminent le plus la réussite ou l'échec du projet de l'essaimé. Par ailleurs, *« Avoir une aptitude physique, Avoir des habiletés de leadership, Avoir la conscience de l'intérêt du projet »* impactent moins la réussite ou l'échec du projet d'essaimage. Le test de Fisher n'a pas pu être fait pour des raisons d'homogénéité et de la petite taille de l'échantillon.

- **<u>Les facteurs de réussite</u>**

Les analyses montrent que les essaimés ayant réussi leurs projets (parmi 23 essaimés internes, 13 déclarent avoir réussi leurs projets) estiment que les connaissances techniques et managériales sont des facteurs clé de succès *(une moyenne de 3.85/5 pour la connaissance en gestion et 4.23/5 pour les compétences techniques)*. Par ailleurs, plus de 75% des essaimés internes considèrent le diplôme de l'essaimé comme un facteur de réussite.

- **<u>Les facteurs d'échec</u>**

Selon les essaimés internes qui ont réussi leurs projets, les facteurs exogènes à l'entreprises, les difficultés d'ordre financier, la mauvaise estimation du marché dans le business plan et le manque ou l'absence de soutien post-création pourraient être les principaux facteurs d'échec.

<u>Proposition 2</u> : L'accompagnement sous ses différentes formes, en phase pré-création fournis par l'entreprise essaimante a un impact positif sur le démarrage de l'entreprise essaimée.

Les résultats prouvent la nécessité et l'importance de l'accompagnement au démarrage du projet (une moyenne de plus de 3,5/5). La formation semble être un élément essentiel pour mettre le projet en route (une moyenne de 3.87/5).

<u>Proposition 3</u> : Le suivi sous ses différentes formes proposé par l'entreprise, en phase post-création a un impact positif sur la pérennité de l'entreprise essaimée.

Le tiers des essaimés (soit 10 entreprises) a bénéficié d'un marché négocié octroyé par l'entreprise mère (STEG) dans le cadre de l'activité de leurs projets. Cette restriction est due au fait que l'activité du projet, ne coïncide pas forcément avec un besoin annuel de l'entreprise essaimante conformément aux stipulations du décret règlementant cette mesure. L'essaimé, lors de la signature de la convention d'essaimage est automatiquement avisé par la Structure d'essaimage sur l'impossibilité d'octroi d'un marché négocié pour son activité. A noter que le décret règlementant cette mesure post-création n'oblige en aucun cas l'entreprise essaimante à l'appliquer pour chaque création par essaimage. En conclusion, l'octroi d'un marché négocié a un impact positif sur la pérennité de l'entreprise essaimée. Les essaimés estiment globalement que le suivi post-création tel que s'est pratiqué, n'est pas assez suffisant (une moyenne assez faible : 2,73/5).

Nous soulignons que pour les trois premières Propositions, nous n'avons pas pu effectuer une analyse croisée qui pourrait donner un résultat plus clair, vu la petite taille de l'échantillon (trente entreprises) et le problème de l'homogénéité.

<u>Proposition 4</u> : Le soutien et l'engagement de l'Etat est déterminant pour la réussite de l'activité de l'essaimage dans le secteur public.

L'engagement et le soutien de l'Etat n'est pas assez apprécié par les essaimés. Les analyses montrent la faible moyenne donnée aux différents avantages étatiques.

<u>Proposition 5</u> : Plusieurs mesures d'amélioration sont nécessaires pour redynamiser la pratique de l'essaimage dans le secteur public.

Ci-après le résumé des améliorations les plus pertinentes proposées par les interviewés : (à part celles proposées par le questionnaire)

- *L'assistance pour les trois premières années demeure très utile mais faut-il prolonger sa période d'une année en vue de cadrer avec l'échéance du marché négocié.*
- *Rendre l'essaimage une priorité de l'état, un vecteur de création de valeur et traduire cette vision au niveau des entreprises publiques.*
- *Renouveler la cellule d'accord des projets d'essaimage, car à travers les échos, la constitution du noyau doit faire objet de personnes concernées et connaisseuses du domaine ou intensifier dans un cadre de la formation, les connaissances des personnes constituant le noyau d'approbation des projets. Il y a idée d'intégrer des personnes qui ont une vraie connaissance de la constitution du dossier du démarrage jusqu'au lancement des projets.*
- *Prévoir des réunions périodiques entre les essaimés pour échanges.*
- *Encourager la création d'entreprise par plusieurs essaimés dont éventuellement un externe pour encourager le Partenariat Public-Privé (PPP)*
- *Encourager la coalition d'un essaimé gérant et un essaimé technicien (Introduction du savoir-faire dans l'apport en capital)*

Pour récapituler, les principales améliorations doivent se faire au niveau du contrôle et suivi, au niveau de la Coopération entre essaimé/essaimé et société essaimante/société essaimée et au niveau de la mise à disposition de moyens financiers et communicationnels. Promouvoir

l'entrepreneuriat collectif est un moyen d'améliorer la réussite des projets entrepreneuriaux par la pluri-compétence (**Boissin**, 2009).

Conclusion - perspectives

La problématique de notre recherche est de savoir quels sont les facteurs de réussite de la pratique de l'essaimage dans le secteur public tunisien en prenant comme référence le cas de la STEG. L'objectif de cette recherche est de faire un constat de la situation actuelle de cette pratique au sein de la STEG, d'abord, en mettant en exergue ses réalisations, déceler les freins à son développement et finir par proposer les actions à entreprendre pour la redynamiser et faire face aux insuffisances.

La STEG, convaincue du fait que l'essaimage fait partie intégrante de sa politique de Responsabilité Sociétale a choisi d'essaimer les projets ayant un rapport avec son activité en donnant la priorité aux projets innovants et à haute valeur ajoutée. Cet appui fourni d'une manière étroite, autant pour les candidats externes que ceux internes, n'a fait que maximiser la chance de réussite de l'entreprise essaimée et garantir sa pérennité. Cependant, il s'avère que cette pratique souffre de plusieurs insuffisances.

En Tunisie, le secteur de l'investissement et de l'entrepreneuriat en général passe depuis 2011 et jusqu'à cette date par une période difficile eu égard des circonstances politiques 'post-révolution' et d'un manque de visibilité dont les séquelles socio-économiques continuent à porter préjudice à la création des nouvelles entreprises, en l'occurrence des PME capables de créer de l'emploi, de la richesse et relancer l'économie actuellement en phase de récession.

L'essaimage, en tant qu'outil de création d'entreprise n'a pas échappé à ces retombées et c'est dans ce contexte que les travaux de recherche figurant dans cet article ainsi que ses

résultats se présentent comme une participation dans le cadre des efforts déployés pour redynamiser le secteur de l'entrepreneuriat et améliorer la rentabilité de cette pratique dans le secteur public.

Nous allons ensuite passer en revue les apports managériaux les plus pertinents de cette recherche en matière de facteurs favorisant la réussite d'un projet essaimé dans le secteur public.

Les résultats ont montré l'existence d'une relation significative entre l'expérience et l'expertise professionnelle d'une part et/ou la réussite et l'échec d'une entreprise essaimée. Les analyses ont montré que les essaimés ayant réussi leurs projets estiment que les connaissances techniques et managériales sont des facteurs clés de succès d'un projet essaimé.

Les résultats prouvent aussi la nécessité et l'importance de l'accompagnement au démarrage du projet. La formation en phase pré-création semble être un élément essentiel pour le mettre le projet en route. Il faut développer les formations-actions, le learning by doing et en amont la culture entrepreneuriale (**Boissin, Schieb-Bienfait**, 2011).

Les résultats ont montré aussi que le suivi post-création est déterminant et a un impact sur la pérennité de l'entreprise créée par essaimage. Les résultats ont montré, par ailleurs l'insuffisance de l'engagement et du soutien de l'Etat, initiateur du programme, ce qui donne lieu à un large champ d'amélioration ne serait-ce que dans le cadre législatif.

Cette recherche a débouché sur la proposition d'une panoplie de mesures d'amélioration tant sur le plan législatif et réglementaire, que sur le plan organisationnel. En effet, les essaimés ont été d'accord sur la proposition de faire migrer cette pratique au sein de l'entreprise vers un essaimage technologique (dit aussi scientifique), compte tenu de l'expertise professionnelle incontestable de ses salariés (l'entreprise possède un taux d'encadrement

avoisinant 25%), mais tout en gardant la logique stratégique. Le processus d'essaimage doit être mis à profit pour exploiter des projets dormants qui présentent une opportunité commerciale et/ou technologique pour l'entreprise. Une deuxième proposition consiste à inciter l'Etat à l'adoption du statut de l'autoentrepreneur, en vue de promouvoir le nombre de créations. Une troisième proposition d'ordre organisationnel, consiste à inciter l'entreprise essaimante à restructurer l'unité chargée d'essaimage : il y a lieu d'intégrer des personnes compétentes en la matière.

Concernant les limites de cette recherche, nous pouvons d'ores et déjà avancer qu'elle s'est limitée aux essaimés d'une seule entreprise publique à savoir la **STEG**, bien que cette dernière soit pionnière et plus avancée dans ce domaine. Nous préconisons qu'elle pourra être étendue à d'autres essaimés du secteur public en vue de diversifier et enrichir les résultats. Par ailleurs, l'essaimage, de par son cadre juridique, s'adresse autant au secteur privé qu'au secteur public et par conséquent, un échantillon des essaimés du secteur privé pourra donner une image plus générale et un constat plus complet sur cette pratique. Sur le plan qualitatif, il serait opportun de faire participer et prendre contact avec toutes les parties prenantes agissant dans le secteur, en particulier l'Administration publique (Services du Ministère de l'Industrie) chargée du suivi du programme d'essaimage, sans oublier les responsables des autres structures d'essaimage.

Nous croyons qu'une analyse du profil de l'essaimé et le rôle que peut jouer l'entreprise essaimante dans le processus de sélection des candidats potentiels, parait nécessaire en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ce processus. Pour finir, nous croyons savoir qu'il est indispensable que cet outil soit perçu comme une opportunité tant pour l'entreprise essaimante, pour ses salariés que pour tout candidat potentiel externe.

Bibliographie

APCE (Newsletter), «Essaimage : les entreprises membres de Dièse contribuent à la création/reprise de 1000 entreprises par an», APCE, France, 2012

AKOVA (BLOG), «Statistiques sur la création d'entreprises en France». CANADA, mai 2009

Belley A., Dussault L. et Lorrain J., «L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique, Fondation de l'Entrepreneurship», ANCE, France, 1997.

BEN ALI M (2007), «Créer des entreprises avec des idées STEG», Revue de l'Energie N°70 pp. 56-59

BEN ALI M (2009), «L'Essaimage à la STEG : point de situation et horizons de développement», Revue de l'Electricité & du Gaz (REG N°14), pp. 87-90

BEN ALI M. (2012), « Etude comparative de la pratique de l'essaimage au groupe EDF et au groupe STEG », Revue de l'Electricité & du Gaz (REG N°16) pp. 22-29

BOISSIN J-P., «L'équipreneuriat, moyen d'action sur la culture entrepreneuriale et innovante, in, Management : tensions d'aujourd'hui», coord. B. Pras, chap.6, 2009, pp. 63-71, Edition Vuibert – FNEGE, Paris, 424p.

BOISSIN, J.-P., SCHIEB-BIENFAIT Nathalie., «Des Maisons de l'Entrepreneuriat au plan d'action national des pôles entrepreneuriat étudiants», Entreprendre et Innover, vol. 3-4, n°11-12, 2011, pp. 55-64.

BRENET Pascale, «Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création d'essaimage de PME», Communication au 5ème Congrès International Francophone sur la PME, Lille, octobre 2000.

DAVAL Hervé, «Des processus d'essaimage différenciés : l'analyse des logiques des firmes essaimantes », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13, 14-15 juin 2001, 2001.

DAVAL Hervé, «L'essaimage : vecteur de responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des salariés. Le cas de valorisation du capital humain chez GIAT Industries», 2008.

GAUTHIER A., BERGER-DOUCE S., « Les pratiques d'essaimage, leviers de responsabilité sociétale et de développement du capital humain. Etude exploratoire d'un groupe industriel français », Revue de l'Entrepreneuriat, vol.12, n°3, 2013, pp. 59-83.

GIZ, WIKI START UP, «Etat de l'art de l'essaimage en Tunisie & son impact sur la dynamique de création d'entreprise», 2012.

HUSSON Gérard, «Mission d'étude sur l'Essaimage en France », 2004.

LAVIOLETTE E. M., «L'essaimage en PME : proposition d'un cadre d'analyse», Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4, n° 1, 2005, pp. 53-68.

LAVIOLETTE E. M., «Enjeux et modalités de l'essaimage en PME», XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 Juin 2007, Montréal.

LUC (D), FILION (LJ), FORTIN, «Guide d'essaimage d'entreprise : l'essaimage : voie de croissance». 2002.

LUC (D), FILION (LJ), FORTIN, «L'essaimage d'entreprise : vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales», 2003.

SIEGEL Dominique, «Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du Créateur d'entreprise» ; Revue des Sciences de Gestion, vol. 3, n° 219, 2006, pp. 35-44

TARILLON, C, Grazzini, F., Boissin, J-P., «Trajectoires de croissance et structures de gouvernance élargies : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de startups», Revue Internationale PME, vol.28, n°3-4, 2015, pp. 66-101

VALLET S, FATTOUM S, «Pratique de l'Essaimage dans les grands groupes Français : motivations et enjeux» », 5e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 3-5 octobre 2007, Sherbrooke.

YIN R. K., «Case Study Research, Design and Methods, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.