

**-IX<sup>IE</sup>ME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-**

**" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

***AIMS 2000***

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**L'EXTERNALISATION D'ACTIVITES CHEZ THOMSON :  
UNE APPLICATION DU MODELE DES RESSOURCES  
ET COMPETENCES A L'ESSAIMAGE**

DAVAL Hervé

**Ecole supérieure des affaires**

**CERAG**

**Domaine Universitaire BP 47**

**38040 Grenoble cedex 9**

**04 76 82 59 27**

**04 76 82 59 99**

[Daval@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:Daval@esa.upmf-grenoble.fr)

Les organisations sont actuellement en pleine mutation, répondant ainsi à l'évolution de l'environnement socio-économique. Leur structure a dû être repensée, afin d'obtenir des organisations innovantes et entreprenantes. L'essaimage s'inscrit dans cette logique. Il s'agit d'une opportunité stratégique offerte aux organisations qui cherchent à s'adapter aux nouvelles données de l'environnement. Cette pratique se concrétise par le développement d'une entité nouvelle ou d'une activité nouvelle par un salarié ou un groupe de salariés qui quitte alors son entreprise, aidé dans sa démarche par son ancien employeur. Ce phénomène, qui insuffle sur le marché un dynamisme entrepreneurial, dispose d'atouts indéniables pour s'imposer auprès des entreprises qui peuvent s'en servir comme d'une technique de redynamisation interne. Ses conséquences sont la restructuration en petites entités autonomes, de taille réduite, autour d'une organisation de taille conséquente, bien implantée dans le paysage économique local. Il résulte de cette opération une compétitivité locale largement accrue, du fait des synergies qui se développent entre les différentes unités constituant « l'essaim ».

L'essaimage répond cependant à des attentes et à des objectifs largement diversifiés, même si deux motivations prédominent : la réorganisation interne de la firme et la redynamisation de l'environnement socio-économique local. Ces deux logiques sont liées entre elles par les notions de ressources et de compétences. En effet, il apparaît que les objectifs partagés par toutes les entreprises tiennent dans une meilleure allocation des ressources existantes ou une meilleure exploitation des compétences disponibles. Le Modèle des Ressources et Compétences permet d'expliquer, pour partie, la pratique de l'essaimage. Ce modèle stipule précisément que les entreprises doivent tenir compte, dans leur réflexion stratégique, des ressources et compétences dont elles disposent et qui sont sources d'avantages concurrentiels. Ainsi, les firmes se doivent de définir les compétences fondamentales qu'elles détiennent, et qui devront être exploitées en priorité. A contrario, les activités reposant sur des compétences marginales ou périphériques pourront éventuellement être abandonnées, puisqu'elles n'entraînent qu'un avantage concurrentiel substantiel.

Dans cette optique, l'essaimage peut se concevoir comme une méthode visant à favoriser une réallocation ou une réorganisation des ressources et des compétences. Il doit permettre en premier lieu à l'entreprise de conserver les compétences de base dans sa structure ou dans un réseau de proximité, en évitant qu'elles ne soient transférées chez les concurrents. Dans un second temps, cette pratique doit favoriser l'échange de compétences entre entreprises partenaires. Certaines activités seront plus facilement exploitables au sein de sociétés qui détiennent déjà les compétences spécifiques : un transfert de ressources dans le cadre d'un processus d'essaimage aura pour résultat de mettre en adéquation les actifs disponibles et les compétences nécessaires, et donc d'accroître la performance de l'activité.

Le groupe Thomson utilise depuis longtemps cette pratique, sous la forme d'externalisation d'activités. Le rapprochement entre l'essaimage et l'externalisation peut étonner a priori, puisque les auteurs distinguent en principe ces deux pratiques de manière relativement stricte. Néanmoins, une enquête menée auprès de 92 grands groupes français, et visant à mieux comprendre l'essaimage, a clairement montré que de nombreux groupes industriels inscrivaient l'externalisation d'activités comme une modalité de l'essaimage. L'objectif alors visé est de solidifier la base industrielle locale

et de pérenniser l'emploi des individus. En adossant les activités, dont l'exploitation n'est pas satisfaisante en interne, au métier d'industriels spécialisés, ce groupe gère, à long terme, ses ressources et ses compétences de manière efficiente. Suite aux réponses fournies à notre questionnaire initial par les responsables du groupe Thomson, une étude approfondie a été menée par le biais d'entretiens avec les responsables de la structure de reconversion, et avec des salariés essayés. Elle nous a permis de comprendre les logiques poursuivies par les différents acteurs socio-économiques, d'analyser le jeu des ressources et des compétences, et de mettre en évidence les différentes étapes du processus d'essaimage.

### 1. Fondements de l'essaimage

L'essaimage fait partie de ces techniques contemporaines de management des organisations, des hommes et des structures qui permettent aux entreprises établies de mieux s'adapter aux exigences du marché en favorisant l'entrepreneuriat. Il participe ainsi, à l'instar d'autres techniques telles que l'intrapreneuriat, l'extrapreneuriat ou la PMIisation, aux défis que se sont fixés les entreprises établies d'accroître de manière simultanée leur flexibilité et l'intégration de leurs salariés dans le processus de développement. Elles font partie, chacune avec leurs spécificités propres, de ces nouvelles pratiques entrepreneuriales qui mettent en relation étroite les individus entrepreneurs et les entreprises qui recherchent activement de nouveaux axes de développement. Initiés et conduits par de véritables créateurs d'entreprises, ces processus fournissent aux entreprises actuelles des réponses adaptées qui prennent en compte l'ensemble des impératifs et des contraintes auxquels elles sont confrontées. Il apparaît cohérent de situer ces réponses à trois niveaux :

- (1) Les entreprises existantes cherchent à se restructurer et donc à repenser leur stratégie et à réorienter leur développement. Elles ont opté simultanément pour deux voies de réorganisation : l'utilisation optimale de la forme PME et la mise en place de partenariats, au sein d'une structure se rapprochant de la forme réseau.
- (2) Ces entreprises, confrontées à des vagues de restructurations, se sont retrouvées dans des situations de sureffectifs chroniques, et cherchent à alléger leur personnel par des méthodes les plus « acceptables » possibles. Ainsi, tout procédé de réduction d'effectifs en douceur, tout moyen pour accroître la mobilité du personnel, afin de gagner en flexibilité sont des voies privilégiées explorées par les entreprises.
- (3) Le souci d'un nombre croissant de grandes entreprises est de détecter et d'accompagner les entrepreneurs potentiels qu'elles renferment. Celles-ci ont compris le rôle et les avantages qu'elles peuvent tirer d'une telle stratégie. Il existe en effet trop souvent au sein de ces sociétés des potentiels non ou mal valorisés qui se cristallisent souvent autour d'un ou de quelques hommes que l'organisation ne détecte pas nécessairement.

L'objectif inhérent à l'essaimage est donc bien pour les entreprises de pousser les créateurs potentiels à passer à l'acte, et de se servir de ce processus, aussi bien en interne pour gérer leurs effectifs, redynamiser l'équipe et réorganiser leurs structures, qu'en externe pour développer des relations basées sur les synergies inter-entreprises, fondations préalables à la formation de réseaux (Birley, 1985). L'essaimage, à l'instar des autres formes de créations d'entreprises répertoriées, apparaît comme une pratique offrant l'opportunité de concilier l'élan entrepreneurial des individus et les nouvelles aspirations managériales des entreprises.

### 1.1. Une pratique « plurielle »

On désigne généralement par essaimage tout processus qui amène les salariés d'une grande structure à la quitter pour développer leur propre entreprise (Merlant, 1984). Ainsi, on dira qu'une entreprise essaime lorsqu'elle engendre une nouvelle société (indépendante de la première et de taille plus réduite), qui a pour vocation de développer une idée (ou une activité) dont la nouveauté serait difficilement exploitable au sein de la « maison-mère ». L'idée sous-jacente est que le projet de création concerne le même secteur d'activités que l'entreprise-mère, afin que la structure essaimée et l'organisation incubatrice puissent chacune bénéficier d'effets de synergie conséquents (Sire, 1988). Par ce biais, l'entrepreneur diminuera les risques d'échec de son entreprise en utilisant les compétences techniques spécifiques au métier qu'il connaît déjà, ainsi que les relations et les connaissances qu'il possède au sein de l'environnement local. De son côté, l'entreprise-mère profite de l'établissement d'une nouvelle société, de taille plus petite, pour accroître son réseau et s'adjoindre ainsi un nouveau partenaire, souvent essentiel dans sa politique de diversification.

De nombreuses définitions, au caractère scientifique plus ou moins fondé, car souvent rédigées par des praticiens dans un cadre exclusivement opérationnel, ont été apportées à la notion d'essaimage, et ont une influence notoire sur la vision actuelle que l'on peut développer sur cette pratique. H. Desmoutier a été le premier auteur à proposer, au cours de ses travaux de recherche sur l'innovation technologique, une définition précise de ce phénomène. Il stipule ainsi que « l'essaimage a signifié un phénomène de création d'entreprise technologique dont l'activité était liée à celle de l'organisation incubatrice. » (Desmoutier, 1971). Cette première acceptation est d'ores et déjà réductrice, puisqu'elle n'inclut dans la définition que les entreprises créées, à vocation purement technologique, et dont le métier est identique à celui exercé par l'entreprise source. Même si l'on peut discuter du bien fondé de cette définition, elle présente l'avantage de donner une base de discussion aux chercheurs et aux praticiens.

Un second apport conceptuel à la pratique d'essaimage a été réalisé par C. Bruyat, qui se positionne davantage du côté de l'organisation source, puisqu'il considère que « l'essaimage est une pratique volontariste consistant pour une entreprise à aider, voire à encourager, ses employés à créer leur propre entreprise » (Bruyat, 1987). L'auteur met l'accent sur le rôle d'initiateur que doit jouer l'entreprise essaime dans le processus. Une troisième approche vient compléter les deux définitions précédentes. B. Sire voit essentiellement le phénomène d'essaimage comme un acte entrepreneurial, où le salarié, véritable entrepreneur, joue le rôle majeur qui conditionne le bon déroulement du processus mis en œuvre. Pour l'auteur, « l'essaimage consiste en la création ou la reprise d'une entreprise par un (des) salarié(s) avec le soutien de son (leur) employeur » (Sire, 1988).

Enfin, J. Bertherat, dans un rapport commandé par le Ministère du Travail, a élargi l'acceptation faite au phénomène d'essaimage, en considérant comme pratique d'essaimage « ...tout processus de création d'entreprises ou de développement économique par un salarié ou un groupe de salariés, à partir d'une activité de l'entreprise mère » (Bertherat, 1989). Cette vision, à connotation fortement économique, introduit l'idée qu'un phénomène d'essaimage n'est pas nécessairement associé à une création d'entreprise, le processus pouvant se solder par la simple création d'activités,

voire leur seul déplacement. Dans ces derniers cas, le critère permettant de qualifier le processus de pratique d'essaimage est l'existence d'un développement économique réel et observable.

### 1.2. Des logiques d'action diversifiées

L'intérêt d'un processus d'essaimage est qu'il fournit aux entreprises actuelles des réponses adaptées qui prennent en compte l'ensemble des impératifs et des contraintes auxquels elles sont confrontées. Ainsi, les logiques qui poussent les entreprises à instaurer une politique d'essaimage sont variées.

- Logique de gestion des ressources humaines : l'essaimage permet de procéder à des réductions d'effectifs en douceur, et s'accompagne de mesures complémentaires.
- Logique de valorisation de l'image de l'entreprise : l'essaimage contribue à redorer l'image de l'entreprise, en montrant qu'elle favorise l'ouverture vers l'extérieur.
- Logique de développement d'une culture entrepreneuriale : il est indispensable pour les entreprises modernes, de développer une culture qui permette que s'épanouissent des comportements tels ceux qui sont généralement attribués aux entrepreneurs.
- Logique d'expansion des synergies : l'essaimage favorise, pour l'entreprise source, l'apparition de partenaires socio-économiques qui lui permettront de se concentrer sur sa vocation. L'essaimage permet l'apparition de synergies entre des sociétés qui sont établies dans le même secteur et subissent donc les mêmes contraintes.
- Logique du recours à la forme PME : l'essaimage est l'une des techniques offertes à l'entreprise pour PMIsifier certaines de ses activités, afin d'obtenir de nouvelles entités plus performantes, car gérées par des créateurs profondément impliqués.
- Logique de recentrage sur les activités de base : en termes de stratégie, l'essaimage offre au groupe l'opportunité d'externaliser, tout en les conservant dans son réseau, les activités non viables à l'intérieur, mais qui peuvent s'avérer potentiellement viables à l'extérieur. L'essaimage peut également concerner les activités qui ne représentent plus un caractère stratégique pour l'entreprise, ou encore celles qui appartiennent à un secteur qu'elle souhaite abandonner, ou quitter progressivement.

Toutes ces logiques entraînent des situations très diversifiées et des formes d'essaimage variables selon les attentes de l'entreprise, mais également la motivation des entrepreneurs.

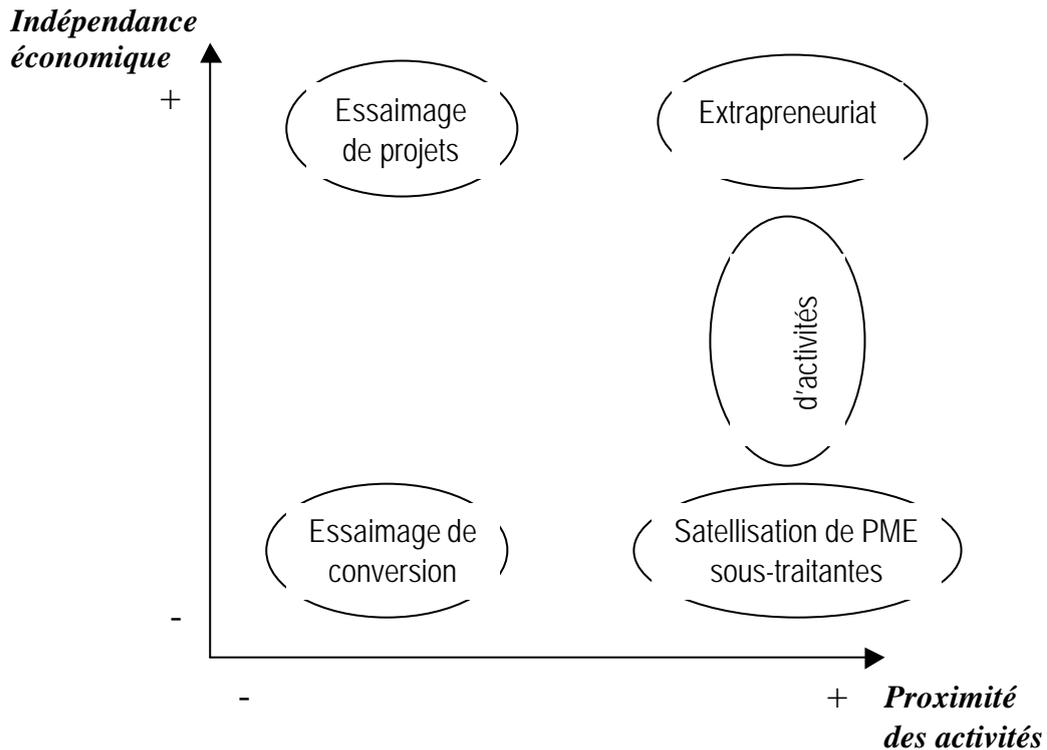
### 1.3. Classification des différentes formes d'essaimage

Dans une vision très simplificatrice de la réalité, deux conceptions de l'essaimage coexistent, qui sont liées au contexte économique de l'entreprise. Elles aident à expliquer la diversité des situations observées :

- soit la situation économique de l'entreprise essaimante est mauvaise : il s'agit alors d'un « essaimage à chaud » ou curatif, qui s'inscrit dans le cadre d'une restructuration ; l'objectif est de procéder à des réductions d'effectifs en douceur. Cette pratique s'accompagne de politiques de remplacement du personnel ;
- soit la situation micro-économique est bonne : il s'agit dans ce cas d'un « essaimage à froid » ou dynamique fondé sur une dynamisation interne du personnel découlant d'une stratégie sociale active et/ou d'une stratégie économique.

Cette classification est certes largement partagée par l'ensemble de la communauté académique qui s'est intéressé aux phénomènes d'essaimage. Cependant, au regard de

la réalité, et compte tenu des évolutions qu'a subi cette pratique depuis quelques années, à l'instar de l'environnement et des acteurs socio-économiques, il apparaît clairement que cette classification est insuffisante, car basée sur une variable unique – la situation économique de l'entreprise source –, et ne reflète donc que partiellement les situations concrètes rencontrées. Aussi, une typologie plus robuste nous semble indispensable à concevoir afin de mieux appréhender le, ou plutôt les phénomènes d'essaimage. Il nous semble possible de nous appuyer sur deux variables qui apparaissent discriminantes : l'indépendance économique des entreprises – entité créée par l'essaimé et l'entreprise source –, et la proximité entre les activités exercées par ces deux structures (Figure 1).



**Figure 1 : Différentes formes d'essaimage**

La construction de cette typologie nous a permis de mettre au jour des pratiques très spécifiques, dont la mise en œuvre dépendra essentiellement de la stratégie choisie par l'entreprise et de la motivation réelle de l'entrepreneur dans son action :

- l'extrapreneuriat : il s'agit d'une forme d'essaimage qui favorise la création d'entreprise par les salariés quand la nouvelle entreprise se trouve directement dans la mouvance de l'entreprise-mère. Cette pratique permet notamment à l'entreprise de se concentrer sur son métier de base en abandonnant ses activités périphériques.
- l'essaimage de projets : c'est une pratique qui a lieu lorsque l'activité réalisée dans la nouvelle entreprise n'est en aucun cas identique ou proche de celle de l'entreprise essaimante. Des groupes tels que Rhône-Poulenc ou EDF-GDF favorisent l'initiative individuelle et accompagnent dans le cadre d'un processus d'essaimage tous les projets proposés par les créateurs potentiels, pour peu qu'ils soient viables.
- l'essaimage de conversion : l'utilisation est faite de l'essaimage pour se diversifier ou pour explorer de nouveaux secteurs d'activité. L'entité créée par un salarié de l'entreprise est envoyé en précurseur sur un nouveau marché, dans le but d'explorer les opportunités réelles futures.

- l'externalisation d'activités : il s'agit de l'abandon progressif, en interne, d'activités qui ne sont plus jugées rentables ou stratégiques par l'entreprise mère. Ces activités sont alors déplacées en externe, par la création de structures gérées de manière autonomes par d'anciens employés de l'entreprise source.
- la sous-traitance par satellisation : il s'agit d'une forme d'externalisation d'activités, qui engendre le maintien des relations entre la PME créée et l'entreprise source. L'essaimage lui permet de conserver ces activités dans son réseau de proximité, grâce à des relations de sous-traitance qui sous-entendent nécessairement une dépendance économique forte de la part de la nouvelle entité.

L'intrapreneuriat est la stratégie qui consiste à favoriser le développement de nouvelles entités au sein même de l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise source de diversifier ses activités sous forme de structures autonomes plus légères. Pratique proche et similaire sur bien des points à l'essaimage, l'intrapreneuriat ne peut être classée comme une forme particulière d'essaimage, partant du principe, partagé par de nombreux auteurs, que la création d'une entité distincte et autonome est obligatoirement requise dans le cas de l'essaimage. L'intrapreneuriat se distingue donc par l'unique fait que l'activité créée - ou le cas échéant l'entité constituée - demeure au sein de l'entreprise source. Alors que l'essaimage implique l'indépendance juridique entre les deux entités, l'intrapreneuriat sous-entend le maintien de cette dépendance.

Les pratiques répertoriées s'entendent comme des options utilisées par les entreprises dans le cadre d'un processus d'essaimage. Leur choix dépend essentiellement de la situation initiale de l'entreprise et des objectifs qu'elle s'est fixée, à court, à moyen ou à long terme, dans l'optique d'une stratégie planifiée de développement ou de restructuration. Un questionnaire a été envoyé à 92 grands groupes français, principalement industriels, connus pour pratiquer l'essaimage dans une optique stratégique. L'objectif était double : d'une part comprendre les logiques suivies par ces groupes dans leur utilisation de l'essaimage, d'autre part obtenir leur opinion quant à la typologie présentée précédemment, pour la compléter éventuellement. Les réponses fournies par les responsables des ressources humaines, ou par les dirigeants des sociétés de reconversion, nous ont permis d'intégrer deux nouvelles variables pertinentes : (1) le degré de proximité des activités et (2) la nouveauté de l'activité. Une nouvelle typologie, plus précise, et directement issue de la réalité, va permettre de rendre compte de toutes les situations rencontrées dans la pratique (Figure 2).

L'identité de l'initiateur du projet de création d'entreprise constitue un facteur clé de discrimination, en ce sens qu'il permet d'établir une distinction claire entre deux catégories d'essaimage :

- (1) L'essaimage initié par l'entrepreneur, que l'on peut qualifier d'essaimage entrepreneurial, découle de la réelle volonté des salariés de se lancer dans la création d'une entreprise. Ce sont eux qui proposent spontanément des projets de création afin de satisfaire leur propension entrepreneuriale. On retrouve ici la conception anglo-saxonne qui met l'accent sur le caractère autonome, voire même indépendante, de la démarche volontariste de l'employé, tout en n'exprimant qu'une considération limitée à l'attitude de l'organisation source.
- (2) L'essaimage impulsé par l'entreprise source insiste sur le rôle de promoteur joué par le groupe pour susciter des vocations entrepreneuriales parmi les membres de son

personnel. Cette conception s'appuie sur l'idée d'une volonté délibérée de la part de l'entreprise source de favoriser, voire d'encourager de tels projets entrepreneuriaux. C'est de fait l'entreprise qui a l'initiative de ces processus qui représentent pour elle une véritable opportunité stratégique. A l'intérieur de cette catégorie, on retrouve la distinction entre essaimage « à froid », lorsque le processus est mis en place par les deux parties, conjointement, dans le cadre d'une politique d'essaimage, et essaimage « à chaud » s'il est imposé dans l'urgence par l'entreprise source, qui considère cette option comme un bon moyen de se séparer de certains de ses salariés.

<i>Nouveauté de l'activité</i>			<i>Degré de proximité de l'activité</i>
Reprise d'activité		Externalisation d'activités Satellisation de PME	Fort complémentaire
Activité nouvelle	Extrapreneuriat		
	Essaimage compétitif		Fort concurrentiel
	Essaimage de projets Essaimage de conversion		Faible
	Entrepreneur	« A froid »    « A chaud » Entreprise source	
	<i>Initiateur du projet</i>		

**Figure 2 : Typologie de l'essaimage**

Le degré de proximité des activités, ainsi que leur nouveauté, sont des variables aidant à compléter cette classification et offrant une distinction précise des cas pouvant être envisagés :

- (1) L'essaimé reprend une activité de l'entreprise source. Cette activité est par essence proche de celles menées par le groupe. Les situations d'essaimage rencontrées sont soit de l'externalisation d'activités, lorsque l'objectif du groupe est de se débarrasser d'activités non pertinentes, soit des satellisations de PME sous-traitantes, dans le cadre d'une réorganisation structurelle du groupe.
- (2) L'essaimé crée une nouvelle activité. Celle-ci peut s'avérer complémentaire avec celles de l'entreprise source, entraînant des liens de partenariat importants – extrapreneuriat –, ou proche mais dans un climat concurrentiel – essaimage compétitif -. Enfin, l'activité développée peut être sans aucune relation avec le métier de l'entreprise source : on parlera alors soit d'essaimage de projets, soit d'essaimage de conversion.

Cette typologie se veut relativement complète, et donc directement opérationnelle. Son application auprès des praticiens montre qu'elle intègre l'ensemble des situations rencontrées sur le terrain, même si des études complémentaires seront nécessaires pour la compléter ou, le cas échéant, valider son exhaustivité. La diversité des processus d'essaimage apparaît très nettement telle qu'elle existe dans la réalité ; elle a été confirmée lors d'entretiens semi-directifs complémentaires, réalisés avec les dirigeants des principaux groupes français pratiquant l'essaimage. Ces entretiens nous ont permis de compléter les résultats obtenus grâce à l'analyse quantitative, d'approfondir certains points et de valider cette seconde typologie. Ils ont confirmé des différences profondes dans les objectifs des entreprises, en termes de stratégies arrêtées, même s'il nous est, en l'état, impossible de quantifier cette diversité. Seules ont pu être mises en évidence les différentes formes d'essaimage, ce qui a permis de « fiabiliser » la typologie précédente.

Au cœur de cette typologie, l'externalisation d'activités s'avère une option relativement prisée par les groupes industriels essaimageurs, qui peuvent par ce biais se débarrasser d'activités périphériques tout en conservant leurs activités de base. Ce processus est notamment mis en œuvre par Thomson, et fera l'objet d'une étude approfondie dans la dernière partie de cet article. Cependant, afin de mieux comprendre les intérêts réciproques des deux parties, et notamment de l'entreprise source, dans la poursuite de ce processus, il nous semble important de nous appuyer sur une analyse en termes de compétences et de ressources.

## 2. Le Modèle des Ressources et Compétences

Le modèle des ressources et compétences, inspiré des travaux de E. Penrose, suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs en Sciences de Gestion et s'inscrit à ce titre comme l'une des théories dominantes du management stratégique. « La croissance de la firme est la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles... » (Penrose, 1959, citée par Tywoniak, 1998). Cette approche s'inscrit comme un nouvel axe de réflexion pour le management stratégique, et se positionne donc en complément de l'analyse concurrentielle classique. L'idée prépondérante réside dans « l'identification, la protection, l'exploitation et la création de ressources rares de l'entreprise permettant de créer des avantages concurrentiels sur des marchés » (Arrègle, 1996).

L'idée de base réside dans la définition d'une entreprise comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre de ressources (Koenig, 1996). Certaines ressources sont présentées comme fondamentales : les compétences, basées sur le savoir-faire de l'organisation, et qui peuvent se concevoir comme une accumulation de connaissances essentielles au fonctionnement et au management de l'entreprise. L'entreprise devient un ensemble de compétences structuré ; son existence s'appuie sur l'intégration des savoirs et des savoir-faire des individus. Cette vision nous incite à redéfinir l'avantage concurrentiel, non plus en fonction des couples produits/marchés, mais par une valorisation supérieure des ressources. Cette approche peut se concevoir, dans une certaine mesure, comme un approfondissement externe du modèle de Harvard.

## 2.1. Notions de ressources et de compétences

La combinaison des ressources et des compétences doit permettre de « définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire » (Grant, 1991). Ces deux notions doivent être explicitées.

Les ressources peuvent se définir comme des actifs, tangibles ou intangibles, spécifiques à l'entreprise, qui représenteront dans ce modèle les forces et les faiblesses d'une entreprise donnée (Arrègle, 1996). Ces actifs spécifiques, créés par la firme à partir de facteurs génériques de production disponibles sur le marché, sont associés de manière semi-permanente à la firme (Wernerfelt, 1984). Ces ressources peuvent être de natures très différentes - capacités, connaissances, informations, processus organisationnels, ... -, et certaines revêtent un intérêt fondamental pour l'entreprise. Ainsi, les savoir-faire, produits de l'accumulation de connaissances, doivent être contrôlés de manière efficiente par l'entreprise pour la mise en œuvre de sa stratégie (Barney, 1991).

Les compétences peuvent être considérées comme des routines organisationnelles qui existent au travers de plusieurs activités (Arrègle, 1996). La notion de routine a notamment été développée par Nelson et Winter (1982, cités par Thevenard), et s'inscrit comme le fondement de la mémoire organisationnelle : il s'agit de séquences apprises d'actions impliquant des acteurs liés par des relations. Les compétences sont ainsi les éléments basiques qui permettent la création des nouvelles ressources de l'entreprise, qui facilitent leur développement ou leur accumulation. Ainsi, d'après Grant (1991), « une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à accomplir certaines tâches ». On peut donc considérer que « c'est la combinaison de plusieurs ressources qui constitue une compétence » (Thevenard, 1997). Les compétences ne sont plus considérées comme « des objectifs à atteindre, ou comme le produit d'efforts antérieurs (...), mais plutôt comme des guides de l'action, les agents effectuant un choix stratégique en fonction des compétences dont ils disposent » (Divry et alii, 1998).

Les notions de ressources et de compétences sont complémentaires dans le modèle présenté. Cependant, de plus en plus, des bifurcations importantes ont été introduites entre l'approche sur les ressources et celle basée sur les compétences. A l'heure actuelle, divers courants retiennent comme centrale la notion de ressources :

- la « *resource-based view* » (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986 ; 1991) ;
- la théorie des compétences fondamentales (Prahalad et Hamel, 1990) ;
- la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) ;
- l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

Tous ces courants partagent l'idée que les firmes sont profondément hétérogènes en raison des ressources qu'elles peuvent mobiliser. Certains sont très proches : Sanchez, Heene et Thomas (1996) estiment d'ailleurs que la théorie des compétences fondamentales intègre les avancées réalisées par la capacité dynamique. Seule toutefois la « *resource-based view* » accorde une égale importance à tous les types de ressources, les autres courants ayant tendance à privilégier les compétences (Koenig, 1999 : 205).

## 2.2 Les compétences fondamentales

Hamel et Prahalad (1990) distinguent les compétences qui s'avèrent critiques pour la pérennité ou le développement des firmes. Ils parlent à ce sujet de compétences

fondamentales ou « *core competencies* », et soutiennent que « les compétences fondamentales sont la base du développement de nouvelles activités. (...) Elles doivent constituer le point de focalisation de la stratégie de la firme ». Une compétence sera fondamentale si elle différencie une entreprise de manière stratégique. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel des firmes dépendra principalement de sa capacité à identifier, maintenir et développer des compétences fondamentales, qui sont l'apanage de la firme et non de ses concurrents. Trois grands champs de compétences fondamentales sont répertoriés : l'accès au marché, le processus productif et la contribution fonctionnelle distinctive du produit. Un des principes avancés par Hamel et Prahalad consiste à maintenir l'équilibre entre ces trois registres de préoccupations, afin d'éviter que l'excellence acquise dans un champ de compétences ne se trouve dévalorisée par de trop graves insuffisances dans les autres champs.

Les ressources et les compétences seront des actifs stratégiques si elles génèrent la position concurrentielle de l'entreprise et sont difficilement imitables, substituables et échangeables. Elles devront donc répondre à plusieurs caractéristiques (Tywoniak, 1998) :

- la compétence doit avoir une valeur certaine pour la firme ; elle devra lui permettre de tirer parti d'opportunités de marché, de neutraliser une menace externe, ou d'accéder à un nombre de ressources supérieur à celui de ses concurrents ;
- la ressource doit être rare et sa transférabilité incertaine, afin qu'il ne soit pas aisé, pour les concurrents, de se l'approprier et ainsi de combler leur handicap ;
- la compétence doit être difficilement imitable, donc basée avant tout sur des savoir-faire tacites, afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie, et ne pas avoir de substituts identifiables ;
- la firme doit s'approprier les compétences, et donc organiser dans cette optique ses processus organisationnels et sa structure, afin d'exploiter efficacement la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales.

L'avantage concurrentiel, dans la logique définie par l'approche par les ressources, est difficile à obtenir, et davantage encore à conserver. Il repose sur quelques compétences spécifiques qui répondent à l'ensemble des critères prescrits précédemment. Les travaux de Dierickx et Cool (1989), et ceux de Barney (1991), notamment, ont tenté de montrer la valeur stratégique des différentes ressources et compétences. Il semble que ce sont les ressources intangibles, et les compétences détenues par les individus, qui constituent les ressources les plus importantes d'un point de vue stratégiques (Thevenard, 1997). Cette vision est corroborée par Corner et Prahalad (1996), qui considèrent qu'un « savoir tacite, qui ne peut être appris que par l'expérience individuelle (...), est un exemple de compétence difficile à transférer. ».

Ainsi, plus encore que les compétences cardinales, il est utile de s'intéresser à l'aspect collectif d'une compétence possédée par l'organisation dans son ensemble. Rumelt (1994, cité par Koenig, 1999) insiste précisément sur la nature transversale des compétences fondamentales. Par exemple, il est possible que les compétences émergent autour d'un processus clé de l'organisation (Doz, 1994). C'est alors de la qualité de l'intégration entre compétences individuelles, actifs techniques, systèmes de management et normes et valeurs que découle la compétence de l'organisation dans son ensemble et, par continuité, la pérennité de la compétence de l'entreprise sur le long

terme. Dans cette optique, il s'avérera prépondérant d'étudier les interrelations existantes entre les ressources. Les compétences stratégiques pour l'entreprise seront principalement celles qui requièrent une coordination complexe entre un grand nombre de ressources (Thevenard, 1997).

Les compétences fondamentales sont délicates à identifier, à évaluer et plus encore à contrôler. Elles sont autant fonction du système d'organisation mis en place, que des individualités le composant. L'objectif de l'entreprise sera en tout premier lieu de développer des compétences organisationnelles, mais cette tâche s'annonce ardue lorsque celles-ci s'appuient essentiellement sur des individus qui représentent alors les ressources stratégiques de la firme. « Lorsqu'une entreprise dépend des compétences spécifiques de quelques employés, la mobilité de ces derniers représente un risque. (...) Le degré de contrôle exercé par une entreprise et l'équilibre des pouvoirs entre cette entreprise et ses employés sont fonction de la relation qui existe entre les compétences individuelles et les routines organisationnelles. » (Thevenard, 1997). Il existe ainsi des situations où les entreprises sont obligées de tenir compte des compétences spécifiques détenues par leurs salariés dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie. Plus précisément encore, dans le cadre de l'essaimage, les firmes se doivent d'adopter une réflexion globale sur le devenir à moyen terme de ces ressources fondamentales dans les décisions de retenir un salarié, de l'aider à s'installer à son compte ou de le laisser partir chez des concurrents potentiels.

### 2.3.L'approche par les ressources appliquée à l'essaimage

L'approche par les ressources nous semble utile pour appréhender et tenter d'expliquer la pratique de l'essaimage, ou, tout au moins, les logiques qui incitent une firme à mettre en œuvre et valoriser de tels processus. Le principe de base de cette pratique est en effet soumis à un lourd paradoxe ; si l'on comprend aisément les motivations des salariés, entrepreneurs potentiels, à se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise en bénéficiant des dispositifs d'essaimage, l'idée que les firmes puissent aider les salariés qui les quittent dans leur démarche est délicate à accepter. On peut se demander quelles sont les motivations qui incitent les dirigeants de ces entreprises à investir, parfois lourdement, dans des structures nouvelles alors même qu'elles perdent par ce processus certains de leurs salariés.

Dans le cadre général de l'essaimage, cette attitude peut s'expliquer en ayant recours au concept d'incubation. Les firmes établies se sentent investies, auprès de leurs salariés, d'une fonction d'incubateur. Leur objectif sera alors identique à celui des « *business incubators* » (Merrifield, 1987), structures autonomes dont la mission est d'accompagner les entrepreneurs dans leur démarche afin d'en augmenter les chances de succès. L'entreprise source tentera de reproduire le modèle de ces structures en aidant un ou plusieurs de ses salariés à créer son (leur) entreprise dans les meilleures conditions possibles. Grâce à son organisation, sa structure et ses ressources, elle va permettre à l'entrepreneur de développer les motivations, mais surtout les compétences qui lui seront utiles pour l'élaboration et la mise en œuvre de son projet. Ainsi, une première réflexion en termes de ressources et compétences met en évidence le rôle fondamental joué par l'entreprise source dans l'action entrepreneuriale de ses salariés.

En accélérant un processus d'apprentissage plus ou moins formel, l'« incubateur interne » comble les lacunes dans les connaissances de l'entrepreneur, en valorisant son savoir-faire technique, et en lui fournissant des compétences managériales, souvent méconnues des salariés. L'action menée par l'entreprise source offre au créateur potentiel l'opportunité d'acquérir de l'expérience, source principale de compétences non formalisées, et donc à l'origine de nouveaux acquis intangibles, donc à forte valeur stratégique. Elle ouvre également au salarié-créateur l'accès aux ressources du marché indispensables pour mener à bien le processus de création. Dans les pays anglo-saxons, les incubateurs se substituent couramment aux fournisseurs de ressources, prenant une part très active dans la création de la nouvelle structure (Allen et McCluskey 1990).

L'essaimé est ainsi un entrepreneur privilégié puisqu'il peut s'appuyer très largement sur les compétences techniques qu'il possède déjà pour élaborer et mener à bien son projet, ainsi que sur un réseau établi. L'activité développée est donc essentiellement fondée sur l'expérience acquise par l'individu au cours de son, ou de ses métiers précédents, essentiellement au sein de l'entreprise source. Celle-ci partage des compétences techniques avec l'essaimé et peut donc intervenir sur le projet pour en améliorer la qualité et instaurer des effets de synergie essentiels lors des phases de démarrage et de croissance. L'originalité de l'essaimage réside clairement dans le fait que, lorsque le processus est mené de manière conjointe et concertée, l'essaimé va se servir des compétences acquises chez l'entreprise-mère comme base des activités développées au sein de sa propre structure. En conséquence, on peut considérer que les compétences fondamentales nécessaires à l'exploitation de la firme naissante sont principalement celles acquises par le salarié dans la cadre de son métier précédent.

La firme établie joue un rôle d'accompagnateur afin de limiter les risques d'échec. Cette explication, fondée sur la « vocation sociale » de l'entreprise source, semble néanmoins largement insuffisante pour appréhender les motivations réelles, davantage stratégiques, qui poussent les dirigeants des grandes entreprises à investir sans retenue dans la démarrage de nouvelles entités autonomes conduites par d'anciens salariés qui les ont abandonné.

Les ressources, fondamentales d'un point de vue stratégique, sont celles détenues par les individus, essentiellement à cause de leur caractère intangible. Si l'on considère les hommes comme l'une des principales ressources de l'entreprise, vecteur de compétences et de savoir-faire potentiellement spécifiques, voire uniques, le rôle d'accompagnement « accepté » par une entreprise auprès de l'entrepreneur lors d'un processus d'essaimage apparaît plus évident. Le processus suivi par l'entreprise source peut répondre à deux logiques distinctives, mais toujours en termes de gestion des compétences.

- (1) Les firmes cherchent à découvrir et à faire émerger des connaissances et compétences détenues par les employés, mais non encore utilisées car inconnues. Les dirigeants ont ainsi pris conscience qu'ils avaient intérêt à s'appuyer davantage sur ces ressources, qui pouvaient être spécifiques, pour construire leurs stratégies. Une exploitation plus riche du potentiel des individus s'avère indispensable.
- (2) Les firmes établies se trouvent parfois dans une situation de dépendance vis à vis de certains salariés ou groupes de salariés, qui détiennent de manière unique un savoir-faire ou une compétence spécifique. Cette situation, dangereuse à long terme pour

l'entreprise, l'est également à court terme puisque les salariés sont dans une position de force face à leur employeur dans l'optique de négociations. Aussi, il est indispensable pour l'entreprise d'adopter une réflexion concertée avec ces salariés, et d'éviter, avant tout, de transférer leurs compétences chez les concurrents. Cela signifierait pour la firme une perte « sèche » de ressources cardinales, ce qui peut se concrétiser par un abandon de position concurrentielle dominante.

Dans la première logique, une meilleure exploitation de ses compétences découle directement de la prise de conscience réalisée par l'entreprise. Elle aura donc l'initiative de l'action et devra revaloriser ses ressources humaines dans un processus dynamique impliquant en premier lieu les salariés et leurs compétences. Ce processus est souvent envisagé en deux étapes distinctes.

Tout d'abord, l'entreprise met en place une organisation intrapreneuriale. L'intrapreneuriat constitue un mode organisationnel permettant à des employés, entrepreneurs à l'interne, d'exprimer leur potentiel créatif en bénéficiant d'une liberté et d'une certaine marge de manœuvre (Vachon-Carrier, 1992). Les salariés conservent alors leur statut, mais peuvent aisément asseoir leur activité sur leurs compétences qui s'en trouvent ainsi valorisées. Cette organisation permet à l'entreprise d'exploiter toutes les ressources qu'elle détient, et d'appuyer sa stratégie sur des compétences individuelles, qui s'avèrent souvent critiques. Ce mode d'organisation ne se conçoit souvent que comme une étape intermédiaire vers la création d'entités autonomes et donc l'essaimage. En effet, l'exploitation interne de compétences spécifiques est souvent difficile, car les salariés ainsi revalorisés optent souvent pour une plus large indépendance. L'essaimage permet alors de satisfaire le désir d'autonomie des salariés, qui ont pris conscience de leurs possibilités et des ressources fondamentales qu'ils représentent pour leur employeur. Cette seconde étape du processus se fait dans une totale concertation entre les différents acteurs, et aboutit à une forme d'organisation décentralisée, où les salariés-créateurs exploitent, de manière autonome, leurs compétences au développement de nouveaux produits ou processus, directement intégrés à la stratégie de l'entreprise source.

Dans la seconde logique, l'entreprise se trouve dans une situation défensive, en termes de gestion des ressources fondamentales. Le processus d'essaimage lui offre l'opportunité de valoriser les compétences humaines, et s'inscrit donc comme une solution intermédiaire pour éviter de les perdre. En effet, l'avantage de la firme ne correspond pas nécessairement aux ressources pour lesquelles l'entreprise détient un droit de propriété ; il comporte également les ressources que les employés ont mis à disposition de l'entreprise. Aussi, la mobilité professionnelle des employés constitue une menace pour les entreprises dont la compétitivité dépend des talents particuliers d'un petit nombre d'individus (Koenig, 1999). L'objectif de l'essaimage est alors de développer une relation de type gagnant-gagnant : augmenter le crédit que l'entreprise accorde aux salariés en leur permettant d'exploiter leurs compétences et surtout d'en retirer les fruits, autoriser l'entreprise à bénéficier sur le long terme de ces ressources spécifiques, sources d'avantage concurrentiel, mais facilement transférables, en privant les concurrents de toute opportunité de les récupérer.

En favorisant l'acte entrepreneurial, l'entreprise espère en effet ne pas perdre ces ressources de manière irrémédiable, mais conserver ces compétences « de base » dans

son réseau, dans son environnement local, et s'en servir pour développer des synergies nouvelles. Les ressources sont certes externalisées, mais elles demeurent un appui pour la firme qui peut les exploiter au sein d'un partenariat bien défini. Si les compétences détenues par les salariés sont effectivement critiques, il est impératif pour l'entreprise qu'elles ne soient pas transmises à la concurrence. En d'autres termes, elle est tenue de conserver l'exploitation de ces ressources, que ce soit en interne ou en externe, par le biais d'un accord conclu avec les salariés, détenteurs de ces compétences. S'il s'avère délicat de négocier en interne, la solution de l'essaimage représente souvent une opportunité intéressante pour les deux parties :

- l'entreprise source conserve, dans le cadre d'un partenariat inter-entreprises, la jouissance de ces ressources, même si elles ne lui appartiennent plus exclusivement ;
- les salariés peuvent mettre à profit leurs ressources et gérer leur potentiel de manière autonome, en exploitant des compétences cardinales sur lesquelles va se baser le développement stratégique de leur firme.

En favorisant l'apparition de partenaires socio-économiques qui ont la même culture d'entreprise, l'entreprise source met sur orbite un réseau de petites firmes alliées dont l'activité sera très spécifique, car basée sur des compétences fondamentales. Ces compétences auront davantage l'opportunité de se développer dans des structures de ce type, très spécialisées, fortement flexibles et réactives, qu'au sein de grandes firmes bureaucratiques et immuables. Le Modèle des Ressources et Compétences insiste sur l'identification des compétences, mais il est important de rappeler l'importance du maintien et du contrôle dans le temps de celles-ci. Des salariés peu impliqués dans l'organisation de l'entreprise sont autant de ressources inexploitées, et donc de compétences qui s'érodent. Pour éviter une dilution des compétences fondamentales détenues par les individus, une entreprise peut avoir intérêt à favoriser le développement externe de ces salariés, qui aide au maintien de ces compétences, plutôt que de vouloir les conserver en interne, et par ce biais, accélérer leur déclin.

Certaines compétences mal exploitées en interne, peuvent se trouver valorisées en externe, et deviendront ainsi davantage productives et donc stratégiques. Il ne faut pas perdre de vue que l'organisation-même des grandes entreprises est souvent un frein à une exploitation efficiente des compétences individuelles. La structuration en petites entités autonomes sera, à l'inverse, un vecteur majeur dans le management des compétences clés. Ainsi, Foss (1996) considère que « des entreprises peuvent réaliser certaines tâches mieux que leurs concurrents uniquement grâce à certaines compétences sociales et tacites, qui sont difficiles à imiter. ». Les petites entreprises, au sein desquelles les comportements individuels sont davantage reconnus et valorisés, sont de fait associées à une meilleure utilisation des ressources et compétences, source de positionnements concurrentiels dominants. L'essaimage représente une opportunité pour les grandes firmes de réorganiser leurs structures grâce à l'utilisation systématique de petites unités autonomes, très spécialisées, pilotées de manière efficiente par des individus disposant de compétences rares et spécifiques.

### 3. L'essaimage chez Thomson : une gestion efficiente des compétences

L'essaimage est une pratique utilisée par le groupe Thomson C.S.F. depuis une vingtaine d'années. Dans la logique définie par ce groupe industriel, l'essaimage est avant tout considéré comme un moyen favorisant le développement économique, ce qui rejoint la définition proposée par J. Bertherat dans son rapport pour le ministère.

### 3.1. La logique suivie par le groupe

La problématique à laquelle tente de répondre Thomson, par l'intermédiaire de sa société de reconversion Geris, est celle des bassins industriels en crise. La mission que s'est fixée le groupe est d'apporter des solutions nouvelles qui offrent à ces sites des opportunités de reconversion. L'essaimage se conçoit alors comme un outil stratégique, utilisable sur ces bassins, dont la vocation est de dynamiser ou de réactiver l'économie locale en créant les conditions propices pour que de nouvelles unités exploitent des opportunités négligées par les organisations existantes.

On se situe dans une logique quelque peu particulière où l'essaimage n'est pas associé avec la création d'une entreprise nouvelle – ce qui est relativement rare dans la pratique, puisque la majorité des groupes industriels français pratiquant l'essaimage considère que la création juridique d'une nouvelle structure est une condition sine qua non pour qualifier une pratique d'essaimage -. Pour le groupe Thomson et sa société de reconversion Geris, l'essaimage se résume à des opérations d'externalisation d'activités. Ainsi, l'objectif du processus sera de sortir une activité du groupe Thomson, ou de l'une de ses filiales, pour l'adosser à une entreprise dont c'est le métier, c'est à dire qui disposera des ressources nécessaires pour pérenniser cette activité. Plusieurs remarques sont nécessaires :

- ces opérations n'entraînent pas la création d'une entité juridique nouvelle ; néanmoins, elles se situent bien dans une démarche de développement ou de restructuration économique, puisque ces processus sont soumis à une règle impérative de création ou de maintien d'emplois. L'objectif principal est de favoriser la dimension socio-économique, ce qui n'implique en rien la création d'entreprises nouvelles.
- ces opérations sont principalement menées par des groupes de salariés, plutôt que par des essaimes isolés. Ils s'appuient essentiellement sur leurs compétences collectives pour transférer des activités potentiellement viables, mais qui ne sont plus stratégiques pour le groupe Thomson.
- la pratique mise en place par le groupe Thomson concerne exclusivement des activités qui existaient déjà au sein de l'entreprise source. Ainsi, lorsque l'on s'intéresse à des activités non connexes avec le métier de base de l'entreprise, on parlera de création d'entreprises, et non plus de processus d'essaimage.

#### 3.1.1 Une logique d'externalisation

La notion d'externalisation est directement associée à l'arbitrage nécessaire entre ressources internes et ressources externes. Sous une forme stratégique, l'externalisation peut se concevoir comme l'abandon - relatif – par l'entreprise, des activités connexes à son métier de base. Ainsi, l'une des principales opportunités stratégiques offertes aujourd'hui aux entreprises, afin de se maintenir sur un marché de plus en plus turbulent, se situe dans le recentrage sur ses activités de base, en se focalisant sur ses compétences clés.

Deux options sont généralement suivies par les entreprises :

- l'une défensive, qui voit l'externalisation comme une réponse aux contraintes de l'environnement hyper-concurrentiel. En effet, le temps de la diversification à outrance est révolu, et les grandes firmes ont désormais conscience qu'elles ne peuvent pas exceller dans tous les métiers. Elles optent alors pour la voie de

l'externalisation, qui leur permet de se séparer des activités jugées peu rentables, ou non pertinentes compte tenu de leur stratégie d'ensemble.

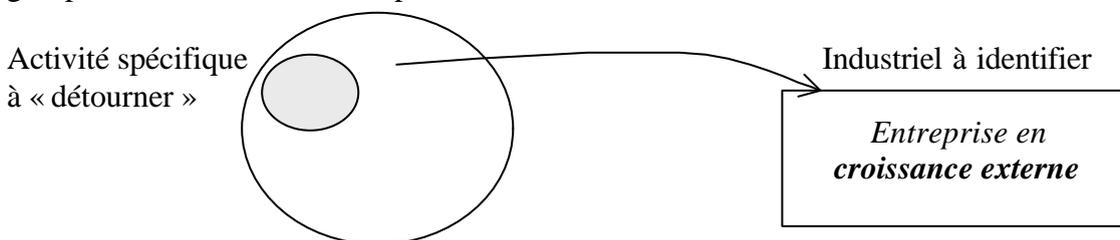
- l'autre offensive, l'externalisation étant davantage intégré dans un processus dynamique de restructuration socio-économique. Les entreprises adoptent spontanément une réflexion en termes de ressources et compétences, et prennent conscience que certaines ressources sont sous-exploitées en leur sein, alors qu'elles seraient source d'avantages concurrentiels dans une logique de spécialisation.

C'est cette seconde logique que s'emploie à suivre le groupe Thomson. Sa société de reconversion Geris a été créée pour adopter une vision, à long terme, des actifs stratégiques de l'entreprise et réfléchir sur leur gestion future.

### 3.1.2. Un « transfert de ressources »

La société de reconversion Geris a pour première mission d'analyser les spécificités des activités, et de répertorier les compétences associées, quelle que soit leur nature, tacites ou non, exploitées ou non, tangibles ou intangibles.

Lorsque des activités, potentiellement viables, sont victimes de la conjoncture socio-économique, et se retrouvent en déclin sur un bassin d'emplois en crise, une réflexion est menée, en concertation avec les salariés, afin de définir les compétences clés nécessaires au bon fonctionnement de celles-ci. La première étape du processus de reconversion mis en place par le Geris consiste à étudier la valeur stratégique des activités du groupe : elle permet de comprendre les besoins en matière de ressources et compétences pour une pérennisation de chacune des activités. Si celles-ci représentent un élément majeur de la stratégie de la firme, elles seront évidemment conservées en son sein, et la mission de la société de reconversion sera alors de trouver les compétences nécessaires pour une restructuration interne de ces activités. Ces compétences sont parfois détenues par le groupe, mais mal exploitées : une réorganisation des méthodes de travail et du management des hommes et des projets doit être envisagée. A contrario, les compétences fondamentales peuvent être inexistantes au sein de l'entreprise et il sera nécessaire de prospecter le marché afin de combler ces lacunes. Cependant, l'analyse des ressources et compétences a montré que les compétences les plus intéressantes stratégiquement étaient souvent rares, peu mobiles et difficilement échangeables. Dès lors, il apparaît hasardeux et risqué de chercher à intégrer les compétences manquantes. Le processus d'essaimage prôné par le groupe Thomson C.S.F. vient pallier à ces difficultés.



**Schéma 3 : Essaimage chez Thomson**

Le principe conduit à identifier, au sein de l'environnement industriel, une entreprise saine, qui a opté pour un développement axé sur la croissance externe, et qui est donc disposé à investir dans l'acquisition d'une nouvelle activité. L'objectif est de trouver une entreprise disposant des compétences spécifiques recherchées, Thomson lui

apportant les ressources qu'elle détient : hommes, machines, locaux, etc. Le métier de cette firme doit impérativement être connexe à l'activité « extournée » chez Thomson. Cette hypothèse est fondamentale puisqu'elle conditionne directement la détention, par l'entreprise identifiée, des compétences indispensables à la bonne marche de l'activité. Le processus d'essaimage se solde alors par une externalisation de l'activité, qui est détournée de chez Thomson et adossée au métier de cet industriel « compétent ».

L'approche définie par le groupe Thomson s'appuie sur une réflexion en termes de ressources et compétences. Les pratiques d'essaimage mises en place suivent des processus de « reprise de ressources », dont l'objectif est une mise en adéquation des ressources disponibles avec les compétences requises. Les résultats fournis par le groupe Thomson C.S.F., ainsi que la croissance observable des activités externalisées, montrent qu'une analyse attentive des ressources existantes, et des besoins liés en matière de compétences est un facteur nécessaire – mais certainement pas suffisant – au développement d'avantages concurrentiels.

Il est à noter que le processus suivi par le groupe, en termes d'activités jugées non stratégiques, c'est à dire que l'entreprise souhaite abandonner, est exactement le même. La volonté actuelle du groupe, de relancer le dynamisme économique local, incite ses dirigeants à utiliser la pratique de l'essaimage également de façon défensive, pour se débarrasser des activités qui ne rentrent plus dans sa stratégie générale, ou qui ne sont plus rentables en interne.

### 3.2. Le processus d'essaimage

Quatre entretiens semi-directifs réalisés avec les dirigeants de la société de reconversion du groupe Thomson, Geris, nous ont permis de récolter de nombreuses informations sur le processus mis en œuvre et de comprendre la démarche dans son ensemble, et les étapes suivies de manière heuristique. Cinq entretiens complémentaires réalisés avec des essaimés du groupe, et faisant suite à une première étude par questionnaire, sont venus confirmer les données collectées, et préciser le déroulement du processus. Celui-ci est relativement complexe, puisqu'il ne se limite pas à la simple externalisation d'une activité par un groupe de salariés de l'entreprise, mais intègre également différentes étapes en amont et en aval de cette opération. Ainsi, le processus d'essaimage se divise en quatre phases bien distinctes qui sont autant de facteurs déterminants pour la mise en œuvre et l'efficacité du processus général (Figure 4) :

(1) en amont du processus, deux phases interactives se déroulent simultanément au sein de l'entreprise :

(1.1) la phase d'analyse et de valorisation des activités du groupe permet d'adopter une réflexion générale à moyen terme, basée sur les compétences et les ressources, d'une part disponibles, d'autre part nécessaires, pour chacune des activités de groupe qui éventuellement pourront être abandonnées en interne;

(1.2) la phase d'identification des industriels « compétents » doit apporter une solution au groupe en termes de compétences spécifiques associées à une activité précise et non détenue au sein de la firme. Il s'agira de répertorier les industriels disposant des compétences identifiées, et de choisir celui qui aura les plus fortes probabilités de réussite dans l'objectif de (re)développement socio-économique ;

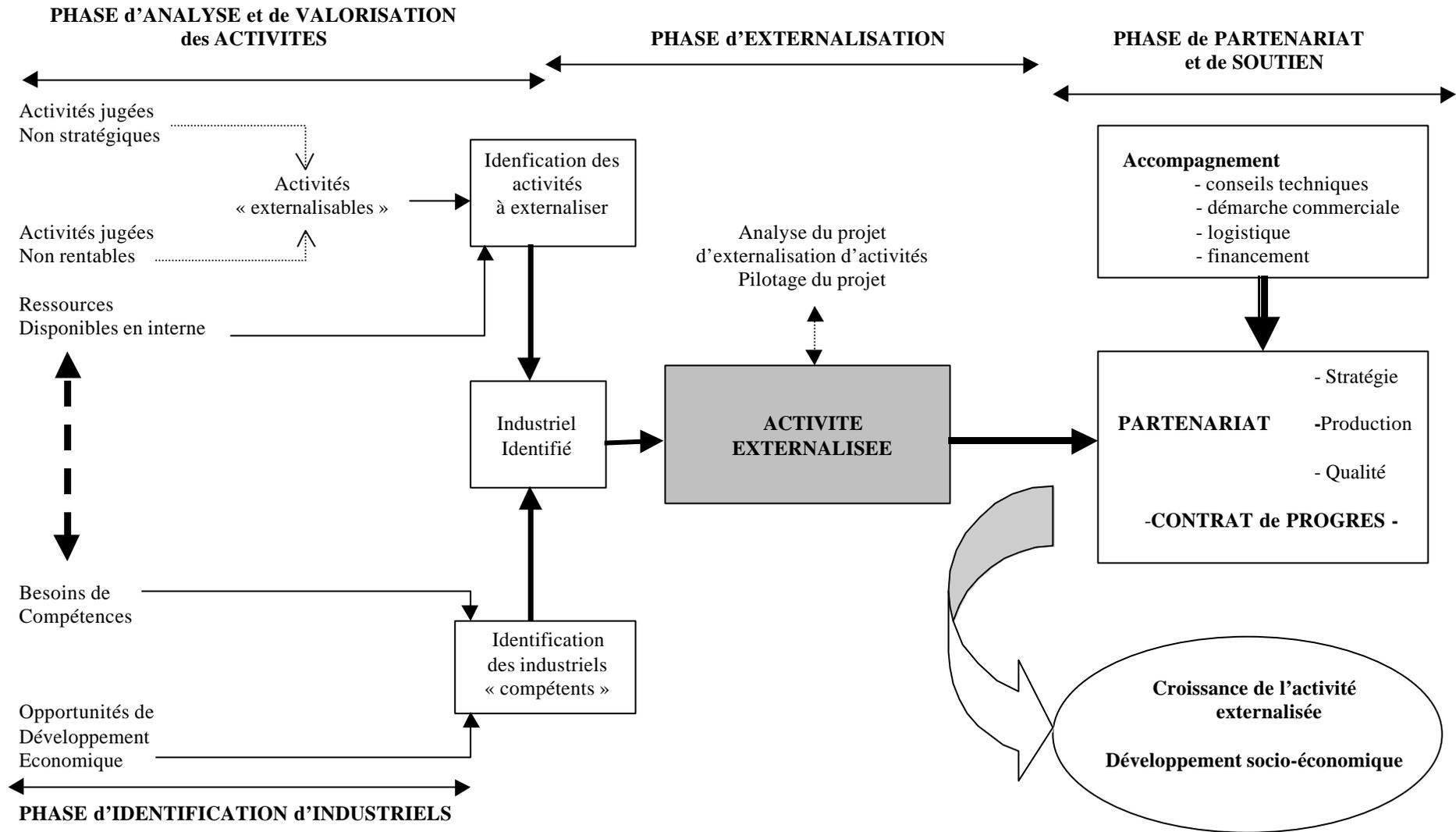


Figure 4 : PROCESSUS D'ESSAIMAGE chez THOMSON

- (2) au cœur du processus, la phase d'externalisation de l'activité doit faciliter le transfert de ressources du groupe Thomson à l'industriel désigné. Cette étape doit notamment permettre aux essaimés et aux dirigeants de Thomson de monter conjointement un projet viable pour l'activité externalisée, celui-ci étant soutenu et piloté par la société de reconversion du groupe ;
- (3) en aval du processus, l'entreprise se doit de poursuivre son implication par une phase de partenariat et de soutien qui offre l'opportunité à l'industriel de poursuivre sa croissance en étroite collaboration avec le groupe Thomson.

Cette dernière phase du processus est fondamentale pour la réussite du projet global d'essaimage. Une convention industrielle est signée entre les deux partenaires, le groupe Thomson s'engageant à fournir à l'industriel essaimé une charge d'activité décroissante sur les années suivant l'essaimage. Il s'agit d'un véritable partenariat stratégique, appelé contrat de progrès, qui insiste sur une nécessaire coopération en matière de technologie, de qualité de production, d'information. L'objectif primordial, clairement accepté par les deux parties, est avant tout la pérennité de l'emploi, qui passe par un maintien de l'activité, et donc une implication nécessaire de l'entreprise essaimante, des salariés essaimés et de l'industriel « compétent ».

La construction du modèle d'essaimage chez Thomson nous permet de visualiser le processus conduit par les acteurs dans sa conception la plus précise et étendue, synthétisant une information très dispersée et fournissant une vision réaliste des différentes phases qui constituent le processus.

### Conclusion

L'essaimage est une pratique utilisée par les grands groupes industriels français et se situe ainsi au cœur de leurs manœuvres stratégiques. Elle répond principalement à un double objectif : restructurer l'organisation du groupe et avoir une influence positive sur l'environnement socio-économique. Restructurer l'organisation par une meilleure répartition des tâches, des fonctions, et par une plus grande capacité d'adaptation, basée sur une flexibilité et une réactivité accrues. Influencer l'environnement en contribuant, par une meilleure allocation des ressources, à redynamiser l'économie locale. Inciter les salariés à créer en instaurant les conditions favorables doit aider à revitaliser l'environnement et permettre de susciter de nouvelles vocations. L'essaimage est donc un outil fondamental à tous les niveaux de l'économie. Néanmoins, la réalité montre que les logiques suivies par ces grands groupes sont très différentes, et chaque conception de l'essaimage doit être analysée distinctement.

Le cas de Thomson est spécifique puisque, contrairement à une grande majorité des cas rencontrés, l'essaimage n'est pas associé à la création d'entreprise, mais uniquement à une externalisation d'activités. Dans cette optique, l'objectif du groupe Thomson est bien double : se restructurer en abandonnant certaines activités jugées non stratégiques et, grâce à ces opérations, relancer le développement économique local. Une analyse en termes de ressources et compétences favorise la compréhension du processus mis en œuvre. Le groupe distingue ainsi les activités pour lesquelles il détient les compétences fondamentales, qu'il conserve en son sein, des activités non stratégiques, éloignées de son métier de base, et qu'il ne maîtrise pas, ne disposant pas des compétences nécessaires. Le processus d'externalisation tend à rechercher chez d'autres industriels de telles compétences, et de leur allouer les ressources nécessaires à leur exploitation.

L'essaimage tel qu'il est mené chez Thomson montre clairement qu'une analyse basée sur les ressources et compétences favorise une meilleure gestion des activités, et par extension des hommes. Le résultat se perçoit alors directement en termes d'avantage concurrentiel. Les managers doivent être capables d'adopter une telle réflexion ex ante, afin de définir de manière préventive les ressources fondamentales de leur entreprise, et faire éventuellement émerger les compétences inexploitées. Ils pourront alors percevoir l'essaimage comme une opportunité réelle d'améliorer l'allocation et l'utilisation des ressources, se baser sur le modèle présenté pour réorganiser les structures, les individus et donc les compétences, et développer des synergies entre les ressources identifiées.

## **Bibliographie**

- Allen D.N. et R. McCluskey** (1990), « Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, 2, Winter, 61-77.
- Arrègle J.L** (1996), « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, 108, 25-36.
- Barney J.** (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol 17, 1, 99-120.
- Birley S.** (1985), « The Role of Networks in the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, 1, 107-117.
- Bertherat J.** (1989), « L'essaimage »: levier de la création d'entreprises, Rapport au Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, *La Documentation Française*, Paris, 92 p.
- Bruyat C.** (1987), « Maîtriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise. Pour cela, il faut concilier les logiques de l'essaimeur et celles de l'essaimé », *Communication aux VIIIèmes journées des IAE*, Poitiers, Actes du Colloque, vol. 1, 233-243.
- Conner K.R. et C.K. Prahalad** (1996), « A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism », *Organization Science*, vol. 7, 5, 477-501.
- Desmoutiers H.** (1971), Contribution à l'étude des entreprises de haute technologie, Thèse de Sciences Economiques, Université des Sciences Sociales, Toulouse.
- Dierickx I. & Cool K.** (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, vol.35, 12.
- Divry C., S. Debusson et A. Torre** (1998), « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue Française de Gestion*, 118, 115-127.
- Doz Y.** (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, 97, 92-104.
- Foss N.J.** (1996), « Capabilities and the Theory of the Firm », *Revue d'Economie Industrielle*, 77, 3<sup>ème</sup> trimestre, 7-28.
- Grant R.** (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. », *California Management Review*, vol. 33, 3, 114-135.
- Koenig G.** (1996), Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan : Paris.
- Koenig G.** (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in : Koenig G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Collectif, Economica Gestion.
- Merlant P.** (1984), « On l'appelle spin-off », *Autrement, les Héros de l'Economie*, 59, 68-73.
- Merrifield D.B.** (1987), « New Business Incubators », *Journal of Business Venturing*, vol. 2, 4, 277-284.
- Prahalad C.K. et G. Hamel** (1990), « The Core Competencies of the Corporation », *Harvard Business Review*, 3, May/June, 79-91.
- Sire B.** (1988), « L'essaimage: facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise... », E.S.U.G., Cahiers de recherche de l'IAE de Toulouse, 83, 15 p.
- Thevenard C.** (1997), Le management stratégique des marques obtenues par croissance externe, Thèse de gestion, CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble II.
- Tywniak S.A.** (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in : Laroche H. et J.P. Nioche, Repenser la stratégie. Fondements et Perspectives, chapitre 7, 166-204.
- Vachon-Carrier C.** (1992), L'intrapreneuriat dans la PME: une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, Thèse de doctorat, Université de Montpellier I.
- Wernerfelt B.** (1984), « A resource-based view of the firm. », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180.