

ESSAIMAGE

La presse en parle

Les grands groupes misent sur les vertus stratégiques de l'essaimage

La Tribune - édition du 24/04/2003

De plus en plus de majors utilisent l'essaimage pour anticiper les évolutions d'effectifs. Chez EADS, c'est le moyen de valoriser à l'extérieur les savoir-faire marginaux qui ne trouvent pas place pour le développement en interne.

Dans un contexte socio-économique incertain, de plus en plus de majors de l'industrie invoquent l'esprit d'entreprise et la capacité d'innovation pour défendre l'environnement social et l'emploi dans les bassins où ils sont historiquement installés. Aventis, Total Fina Elf, EADS, mais aussi Air France et France Télécom ont ainsi développé leurs propres structures. Pour des coûts minimes (les fonds propres d'EADS Développement représentent à peine 1 % du chiffre d'affaires de la maison mère), ces entreprises se présentent comme les défenseurs d'une certaine solidarité entrepreneuriale.

Si leur objectif a toujours été l'aide au développement d'entreprises existantes et l'incitation à l'investissement dans les bassins d'emplois concernés, elles insistent de plus en plus sur l'essaimage. Une démarche qui n'est pas seulement altruiste. Pour ces grands groupes soucieux de leur image, il s'agit également d'apparaître solidaire de l'environnement socio-économique et de prôner une certaine culture de l'entreprise.

Quel intérêt pour les grandes entreprises de se lancer dans l'essaimage ? Pour Gérard Husson, PDG d'EADS Développement, "il s'agit d'initiatives stratégiques. Nous nous trouvons dans une situation où, dans les entreprises privées, on ne valorise pas les savoir-faire marginaux, à l'inverse des structures publiques".

Une attitude proche de celle de Sanofi, qui fait développer à l'extérieur des molécules dont elle a choisi de ne pas poursuivre le développement en interne. Mais l'essaimage permet aussi de créer, autour de l'ancien employeur, des grappes de sociétés et donc une certaine convergence commerciale et technique. "Cela permet de se trouver des alliés dans l'environnement local et de développer des pratiques de créateur d'emplois", ajoute Gérard Husson. Ainsi, en France, environ 10.000 salariés créent chaque année leur entreprise avec l'appui de leur entreprise d'origine.

Anticiper les évolutions. L'essaimage a longtemps souffert d'une connotation négative, parce que mené à chaud dans le cadre de plans sociaux. Alors que l'essaimage à froid relève d'une véritable stratégie de l'entreprise en matière de gestion de compétences et de savoir-faire. Laquelle ne relève plus uniquement de la direction des ressources humaines, mais de cellule conjointe aux ressources humaines et à la direction du développement ou de la recherche. Loin de l'opposition entre essaimage "à chaud" et "à froid", les grands groupes utilisent de plus en plus ce moyen pour anticiper les évolutions d'effectifs.

Situations difficilement prévisibles, organigrammes flous, marchés mouvants... ces périodes incertaines, au lieu de rebuter les porteurs de projets, voient se multiplier les idées. "Les entreprises aux personnels très qualifiés voient l'émergence de nombreux projets, explique Gérard Husson. Ceux qui ont la capacité de devenir chefs d'entreprise n'attendent pas." Une opportunité pour les directions des ressources humaines qui tentent d'appliquer une politique positive de gestion des compétences et des carrières sous la pression économique.

Car dire que l'essaimage est une valeur forte de l'entreprise devient un axe important dans la politique de recrutement des grands groupes et concrétise une certaine culture d'entreprise, de l'esprit d'entreprise. Désormais, l'idée selon laquelle un groupe favorise l'essaimage est retenue comme argument d'embauche. "Aujourd'hui, on se bat pour attirer les meilleurs, les profils les plus riches, à la fois entrepreneurs et innovateurs, ajoute Patrice Simounet, directeur général de la Sodesi, la filiale de conversion du groupe Air France, et président de l'association Diese (voir encadré). L'entreprise peut tout à fait leur proposer de rester chez elle plusieurs années pour compléter leurs compétences et les aider le jour où ils voudront voler de leurs propres ailes. C'est faire preuve de cohérence."

Coup de pouce. Reste qu'il manque aux "essaïmés" un véritable statut. L'APCE, l'Association pour la création d'entreprise, et le CNCE, le Centre national pour la création d'entreprise, travaillent actuellement à faire inscrire dans le Code du travail des dispositions qui permettraient de donner au salarié entrepreneur les avantages financiers et fiscaux dont il a besoin. "L'essaimage n'a pas encore la place qu'il devrait avoir. Il reste encore une solution secondaire et complémentaire, regrette Gérard Husson. Il faudrait enrichir le Code du travail par un dispositif de cessation concertée, ouvrant droit à une indemnité défiscalisée et hors charges." Avec la libéralisation du statut des chercheurs, la mise en place des incubateurs et des fonds d'amorçage, le public semble en avance sur le privé.

Béatrice Delamotte

Promouvoir et favoriser l'essaimage

La Tribune - édition du 24/04/2003

Fondée en 2000 à l'initiative d'Air France, EDF, La Poste, EADS Développement, Sanofi-Synthélabo, France Télécom, Schneider Electric, Renault, Total Fina Elf et l'APCE, l'association Diese (Développement de l'initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés des entreprises) s'est donné pour mission de favoriser le développement du potentiel considérable de projets de création d'entreprise et d'activités existant dans les grandes entreprises. En bref, il s'agit de promouvoir et de favoriser l'essaimage parmi les salariés de ces grands groupes. "Si l'on considère qu'il y a aujourd'hui près de 15 millions de Français qui souhaitent entreprendre, déclare Patrice Simounet, président de Diese et directeur général de la Sodesi, filiale du groupe Air France, permettons-nous de penser qu'ils se trouvent en partie dans nos grandes entreprises."

"Des moyens immédiatement utilisables"

La Tribune - édition du 24/04/2003

Après dix années passées chez Astrium, filiale du groupe EADS, Pierre Duverneuil a créé sa propre entreprise, Artal Technologies. Avec le soutien de son employeur.

Quel a été le rôle d'Astrium dans la création de votre entreprise ?

- J'ai eu la chance de bénéficier d'une politique d'essaimage qui encourage la valorisation des expertises internes. A partir de briques logicielles cédées par Astrium, nous avons développé une activité à part entière. Aujourd'hui, Artal Technologies est spécialisée dans le "sol spatial", c'est-à-dire les simulateurs, bancs de tests et centres de contrôle. Et nous avons comme clients des grands comptes tels que Alcatel, Airbus, Thalès et, bien sûr, EADS et Astrium. La plupart du temps, les grandes entreprises offrent aux porteurs de projet des moyens immédiatement utilisables, mais qui ne durent pas. Il me semble préférable de procéder par transfert de technologie plutôt que par avance remboursable ou chiffre d'affaires garanti. Le transfert de technologie est un véritable outil marketing pour démarcher les clients. Ne pas avoir de moyens financiers force à réussir et donc à s'investir au maximum, à se projeter. Je préfère avoir des moyens de démarchage plutôt que des moyens de survie. Artal Technologies n'a pas fait appel à des capitaux externes. Nous avons procédé entièrement par autofinancement et embauché selon nos capacités. J'aime dire que nous sommes dans la nouvelle technologie, mais que nous appartenons à l'ancienne économie.

Quels conseils donneriez-vous à un "essaïmé" ?

- Tout d'abord, je n'avais pas anticipé la difficulté à concrétiser un contact commercial avec un grand compte. Entre l'approche du client et la signature du contrat, il faut un an, et encore, cela ne marche pas à tous les coups. Cela étant, avoir travaillé pendant des années dans un grand groupe est extrêmement pédagogique. J'ai ainsi pu bien structurer mon entreprise et accorder, dès le départ, une place essentielle au commercial et à la R&D à laquelle nous affectons environ 7 % du chiffre d'affaires.

D'autre part, il faut garder des contacts étroits avec les laboratoires de recherche publique. A Toulouse, où nous sommes installés, la forte compétence universitaire nous permet de rester industriellement actifs. D'ailleurs, nous avons trois projets en ce moment en collaboration avec différents laboratoires. Qu'il s'agisse du Laas, de l'Institut de recherche en informatique de Toulouse (Irit) ou encore de l'Onera. A chaque fois, nous essayons de réunir autour de projets de transfert de technologie des PME et des labos. Cela nous permet de financer une partie de notre R&D et d'ouvrir notre fenêtre technologique sur des projets différents de ce que nous faisons habituellement. Les laboratoires servent alors de liant entre divers intérêts.

Propos recueillis par B. D.