

# **MISSION D'ETUDE SUR L' ESSAIMAGE**

**RAPPORT** présenté par Gérard HUSSON  
expert auprès de la Mission Interministérielle sur les  
Mutations Economiques (MIME)

**à Monsieur le Ministre Délégué  
aux Petites et Moyennes Entreprises,  
au Commerce, à l'Artisanat et aux Professions  
Libérales et à la Consommation**

AVRIL 2004

### Résumé du rapport ROCCHI :

1/ L'essaimage commence à se diffuser en dehors des plans sociaux, il gagne en professionnalisme, il touche de nouveaux publics

2/ Mais il demeure un phénomène encore limité qui rencontre des obstacles importants, sa mesure exacte reste incertaine, il est encore victime d'un fort courant de scepticisme de la part des salariés et de certains syndicats, ainsi que de certaines entreprises. Son régime juridique n'est pas suffisamment attractif.

3/ Il peut être encouragé à condition de transformer les mentalités car il présente de l'intérêt pour l'économie française et il peut bénéficier d'un courant porteur.

#### *Note méthodologique :*

*Ce rapport a été rédigé après 22 entretiens approfondis avec des entreprises essaimantes, principalement mais pas exclusivement celles qui sont membres de DIESE, et avec des professionnels de plusieurs horizons.*

*Son auteur s'appuie sur une pratique approfondie de la fonction RH et à la tête de sociétés de conversion.*

## DEFINITION

L'essaimage est un ensemble de mesures et de comportements par lesquels les entreprises ( dites entreprises sources ) encouragent et facilitent la démarche de leurs salariés qui souhaitent faire évoluer leur carrière en créant ou reprenant une société, ou en s'associant à un projet de création ou de reprise.

## PROPOSITION SEMANTIQUE : EXTRAPRENEURIAT

L'essaimage a besoin d'une image plus positive pour optimiser sa dynamique, on pourrait utiliser une périphrase comme *entrepreneuriat des salariés* ou plutôt suivre la proposition de Christian FRECHIN, ancien Président de la commission essaimage du CNCE (Conseil National de la Création d'Entreprises) de l'intituler EXTRAPRENEURIAT.

Ce néologisme serait traduisible en anglais (EXTRAPRENEURSHIP), à la différence de « essaimage », en se souvenant de ce qu'il s'agit d'une pratique très liée au contexte français mais dans laquelle, selon l'OCDE, la France a une avance significative.

Par ailleurs l'expression aurait la vertu de suggérer le lien avec *entrepreneuriat et intrapreneuriat*. Les termes extrapreneuriat et essaimage seront employés indifféremment dans ce rapport.

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION**

**Les constatations du rapport de 1998 sont vérifiées dans leur ensemble**

**Le phénomène est encore émergent mais divers**

**Ses handicaps sont confirmés mais il a un gros potentiel**

***Données chiffrées : une réalité concrète, malgré de sérieux progrès à faire dans le recueil des données***

## **A / LES PRATIQUES, LES FREINS, LES MOTEURS**

### **LES PRATIQUES**

**Une professionnalisation qui progresse**

### **DES FREINS IDENTIFIES MAIS AUSSI DES MOTEURS**

**Freins psychologiques et sociologiques surtout**

**Moteurs : Des faits incontournables et convergents**

## **B / DES AVANCEES RECENTES ET DES PERSPECTIVES MOBILISATRICES**

### **DES AVANCEES**

**En particulier législatives**

### **DES PERSPECTIVES MOBILISATRICES**

**Dans les politiques RH**

**Dans les stratégies des Directions Générales**

**Dans les politiques publiques**

**Dans l'aménagement du territoire**

## **CONCLUSIONS**

**Il faut se donner quatre priorités**

- **Priorité à la sensibilisation des Directions Générales et à la communication**
- **Priorité aux efforts législatifs**
- **Priorité à une meilleure connaissance statistique et au suivi du phénomène, ainsi qu'à l'organisation de la démarche**
- **Priorité à la mobilisation de tous les acteurs du développement , au niveau national et international**

## **PROPOSITIONS**

## INTRODUCTION

**Les constatations du Rapport ROCCHI restent vraies, mais des évolutions positives ont eu lieu depuis sa parution, en particulier dans le domaine législatif, et on note l'unanimité des entreprises interrogées sur le potentiel de l'essaimage, sur la nécessité de conforter et sécuriser la démarche des créateurs/repreneurs et leur souhait, plus ou moins explicite, d'en faire un élément de la culture d'entreprise.**

**Si les freins demeurent ils sont aussi de mieux en mieux identifiés, et il est permis de penser que cette pratique est un champ nouveau de coopération entre les partenaires sociaux**

**L'essaimage est un phénomène encore émergent** malgré des origines anciennes dans plusieurs groupes, **et divers** car ses motivations et les objectifs poursuivis se sont élargis.

Trois grandes approches le dominent, de façon plus ou moins exclusive :

- La plus connue est l'approche RH de l'essaimage « à chaud », c'est l'expérience des plans sociaux, devenus plans de sauvegarde de l'emploi.

Mais, outre que les essaimages à chaud peuvent bénéficier du même soin que les essaimages à froid, ceux-ci tendent à devenir une pratique courante. C'est en tous cas l'objectif de l'association DIESE.

- La recherche de valorisation financière des savoir-faire ( cas de VEOLIA et du CEA ), parfois combinée avec des considérations RH, comme dans GDF.
- La prise en compte des responsabilités sociétales ( par exemple chez EDF et SANOFI ).

*La démarche de TOTAL, la plus récente et au stade du lancement, devrait être particulièrement syncrétique (soutien aux initiatives individuelles, prise en compte de l'essaimage comme un moyen normal d'évolution des carrières, politique sociétale, valorisation).*

En se généralisant l'essaimage devient progressivement un acte naturel et de mieux en mieux connu, il accède aussi à la qualité de vecteur d'image, et donc d'objet de communication, externe et interne.

## **L'essaimage continue cependant de souffrir de certains handicaps.**

*Il reste encore mal quantifié et ne donne qu'une vision imparfaite des secteurs d'activité concernés, des créations d'emplois induites ou de l'impact régional.*

- Les outils statistiques internes des entreprises restent à parfaire et à prolonger dans la durée
- Les données effectivement saisies par les entreprises interrogées ne concernent d'ailleurs qu'une partie de la réalité

Il est mal perçu (déficit d'image).

- Sa perception est trop floue.
- Il a une connotation « dégraissage » ( entretenue par certaines opérations de reconversion à chaud).
- Il a à tort une connotation de phénomène marginal ou inadapté ( en particulier dans les groupes publics dont les personnels sont protégés dans leur emploi ).

**Mais la diversité des approches et les avancées législatives ouvrent des développements très importants,**

- Dans les politiques RH
- Dans les stratégies des Directions Générales
- Dans les politiques publiques
- Dans l'aménagement du territoire

**Une réalité concrète, malgré de sérieux progrès à faire dans le recueil des données**

**Sources : APCE et INSEE (enquêtes SINE 2002, et, pour certaines données, enquête SINE de 1998)**

***En 2002, 178 000 nouvelles entreprises ont vu le jour***

***Selon l'INSEE dans deux cas sur trois les nouveaux dirigeants étaient auparavant salariés et il n'est pas sans intérêt de noter que près de 70 % des créateurs ont des chefs d'entreprise ou entrepreneurs indépendants dans leur entourage proche.***

***On estime (source APCE) qu'il se crée de l'ordre de 15000 entreprises par essaimage, par an, soit 8,5 % du total des créations (16700 même, en 1998, dont 14700 dans les entreprises de moins de 500 salariés).***

***Sur ces 15000 essaimages 75 % sont effectués dans le cadre de sureffectifs ou plans de sauvegarde de l'emploi, ( soit 3750 dans d'autres cas !).***

***Selon les sociétés de reconversion on constate empiriquement que 10 % de toute population salariée peut être tentée par la création d'entreprise en cas de plan de sauvegarde de l'emploi.***

***Selon les sociétés sources interrogées chaque société essaimée crée en tout 2 à 3 emplois en moyenne, mais ce chiffre tient compte à la fois des entreprises unipersonnelles de conseil comme des success stories cotées en bourse...***

***Plus précisément, selon l'enquête SINE de l'INSEE, en 2002***

***La création et le démarrage des nouvelles entreprises ont été facilités une fois sur deux par les relations du créateur avec des clients ou des fournisseurs de l'entreprise qui l'employait précédemment, ou par cette entreprise elle-même, surtout quand la nouvelle entreprise est dans la construction (63%) ou les services aux entreprise (56 %).***

***20 % des créateurs estiment que les conseils les plus utiles leur ont été donnés par leur entourage professionnel, alors que seule une minorité dit avoir bénéficié de l'aide d'un organisme de soutien à la création d'entreprises.***

***En outre, toujours selon l'enquête SINE de 2002***

- ***35% des créateurs étaient chômeurs, mais parmi les chômeurs récents certains (dont on ne connaît pas le nombre) se sont en fait arrêté de travailler pour préparer leur projet,***
- ***14 % n'exerçaient pas d'activité professionnelle (mais parmi ceux-ci les retraités)***
- ***16 % ont 50 ans ou plus (12 % en 1998, dont un quart dans les services aux entreprises)***
- ***L'âge moyen des créateurs est de 39 ans, contre 37 en 1998)***
- ***22 % des créateurs continuaient d'exercer à titre principal une autre activité***

***Parmi les anciens salariés, en 2002, 20% (seulement !) étaient cadres supérieurs (et, en 1998, 58% des essaimages aidés dans les entreprises de plus de 500 personnes concernaient des cadres et agents de maîtrise)***

***La constatation s'impose d'emblée que le potentiel de l'essaimage-extrapreneuriat est très important, mais que les situations qu'il concerne sont diverses.***

***NB : par convention avec les entreprises interrogées les renseignements les concernant ne sont accessibles qu'avec leur accord.***

## **A/ LES PRATIQUES, LES FREINS, LES MOTEURS**

## LES PRATIQUES ET LES FAITS

- L'essaimage est de plus en plus pratiqué en dehors des plans sociaux et se professionnalise. Une professionnalisation inégale mais réelle, comme en attestent les entretiens avec les sociétés de DIESE.

Certes les trois quarts des essaimages sont à lier à la vague de restructurations constatée depuis de nombreuses années, qui n'a pas vraiment de raison de s'arrêter car elle est l'expression de l'accélération des phénomènes économiques et de la dimension mondiale prise par nos entreprises et nos marchés.

Mais, outre le fait que ces essaimages « à chaud » sont de mieux en mieux accompagnés et sécurisés, il faut retenir qu'au moins un quart des essaimages n'est pas directement lié à ces restructurations, il s'agit de l'essaimage « à froid », celui qui répond au désir de changement et de réalisation personnelle des candidats au statut de chef d'entreprise.

Bien sûr dans la très grande majorité des cas les candidats à la création espèrent garder un lien fort avec leur entreprise source, c'est bien la raison pour laquelle les « missions essaimage » font en permanence l'interface avec l'environnement des entreprises et jouent le rôle d' « accompagnateur médiateur », en relation et en réseau avec les hiérarchies, d'une part, et avec les acteurs locaux du développement économique spécialisés dans l'aide et le conseil à la création d'entreprises (CCI, Plates-formes d'initiative locale, Réseau Entreprendre, etc...), d'autre part.

- L'inventaire des bonnes pratiques est fait dans le guide de d'essaimage mis en ligne par l'APEC, la démarche de base devant comporter :
  - La compréhension de la démarche du salarié
  - La recherche en commun des clés de réussite du projet
  - L'accompagnement du porteur de projet vers le statut de chef d'entreprise
  - Des rencontres d'avancement régulières
  - Le suivi post-crédation

Les pratiques sont contrastées sur des points importants selon les entreprises sources qui accordent ou non des prêts ou un droit au retour, par exemple, mais, **si chaque politique d'essaimage est nécessairement unique et évolutive parce que liée à la culture de l'entreprise source et aux circonstances, on peut espérer que les bonnes pratiques se diffusent et s'additionnent, et noter que l'unanimité des professionnels est acquise en tous cas sur le fait que le suivi post-crédation entraîne un taux de réussite de 80 % ou plus.**

- Les essais à chaud ou anticipant des restructurations suscitent la mise en place de politiques qui peuvent devenir pérennes, c'est à dire que l'essai devient un outil de gestion des carrières d'autant plus appréciable que les DRH sont très sensibilisés à la gestion des compétences et qu'ils détectent que nombre de salariés ont des profils d'entrepreneurs et même s'ils n'entrent souvent qu'avec réserve dans cette problématique qui est loin de leur quotidien.

Le passage des essais à chaud aux essais à froid va de pair avec sa professionnalisation (ex de AIR FRANCE et AVENTIS), c'est un métier, et ceci est renforcé par le fait que le volet essai est devenu de fait obligatoire dans les Plans de Sauvegarde de l'Emploi et que les organisations syndicales ou l'administration du travail disposent de précédents et sont donc exigeants sur cette mesure.

- Le passage du froid au chaud existe aussi (cas de SCHNEIDER ELECTRIC AVENTIS, EADS), et exige le maintien vigilant de principes forts, notamment le devoir de ne pas soutenir des projets hasardeux.
- Cependant la situation la plus propice à l'émergence de projets d'essai est celle où un personnel qualifié anticipe des difficultés pouvant conduire à des restructurations (exemple vécu par ASTRIUM dans le Groupe EADS), et trouve dans son entreprise des interlocuteurs compétents, accessibles, et respectueux de la confidentialité de la démarche.
- Certains groupes ont acquis une maîtrise suffisante de l'extrapreneuriat-essai pour offrir leur compétence à des tiers, c'est le cas de GERIS , filiale de THALES, et de SOPRAN , filiale d'AVENTIS, mais dans ce cas les prestations sont en général dans le contexte de reconversions.
- Une autre extension intéressante et logique, l'externalisation d'activités ou de procédés et savoir-faire innovants ( cas de GERIS et de EADS ) qui sont gratifiants quand ils permettent de réduire les restructurations ou d'en atténuer les effets, mais leur part reste nettement minoritaire dans les essais.
- A noter enfin l'effet d'entraînement des concours de l'innovation (CEA) ou de la création (GERIS THALES).
- Les services sont largement représentés dans les activités créées plutôt que des productions manufacturières.

En 1998 30 % des essais depuis les entreprises de plus de 500 personnes concernaient les services aux entreprises et 12 % les services aux particuliers. Avec le commerce, le total est de 60 %.

**Ce qui est à considérer en particulier c'est la quantité impressionnante de savoir-faire scientifique mobilisable par les salariés, à qui les incubateurs dits « publics » sont désormais accessibles. Ce point est repris plus loin.**

- On ne note pas de caractérisation géographique significative mais souvent une tendance au « retour au pays », qui intéresse par exemple les DOM-TOM.
- La part des reprises est curieusement variable (d'environ un tiers à plus de la moitié selon les personnes interrogées dans les grandes entreprises), elle semble liée à la sociologie du personnel et aux pratiques des responsables de l'essaimage. Cette part est sans doute à accroître.

En 1998 les reprises totales ou partielles d'activités de l'ancien employeur auraient concerné 15 % des essaimages.

Il faudrait approfondir le sens de cette proportion et se souvenir en particulier que 1/3 des reprises de TPE est le fait des employés de ces sociétés et que 58000 entreprises parisiennes, par exemple, vont devoir trouver un repreneur ou disparaître dans les 5 prochaines années.

## **DES FREINS IDENTIFIES MAIS AUSSI DES MOTEURS**

### **FREINS**

Pour mémoire, mais c'est très important, il convient de ne pas perdre de vue l'ambiguïté contre-productive des « licenciements transactionnels », ou négociés, qui n'ont pour objectif que de procurer un statut fiscal et social intéressant pour les indemnités de départ. Ce sera l'objet de l'une des propositions.

- Il faut prendre la mesure de la préférence naturelle pour la situation de salarié dans un grand groupe, dont en outre le statut et l'image sont ressentis comme plus valorisants que celui de dirigeant de PME, mais des frustrations se font jour plus nettement qu'auparavant dans les grandes structures, surtout celles en restructuration, et peuvent faire évoluer cette perception.
- L'extrapreneuriat ne bénéficie souvent que d'une communication de faible intensité, irrégulière et éloignée du terrain, ce qui explique que dans la très grande majorité des cas les responsables de l'essaimage estiment le personnel insuffisamment informé, les politiques de communication allant au mieux de la promotion de la démarche par des moyens qui restent centralisés (pour l'essentiel) à l'interdiction de tout volontarisme : « Informer sans promouvoir ».

- Les freins sociologiques sont puissants et se trouvent surtout dans les hiérarchies intermédiaires et chez les RH de terrain ce qui explique la très forte proportion des demandes spontanées, voire parfois confidentielles, que reçoivent les « missions essaimage » qui aspirent à plus de volontarisme et à un message bien relayé sur le terrain.

Au demeurant il faut évidemment admettre qu'une politique volontariste d'extrapreneuriat et insuffisamment contrôlée puisse heurter les responsables qui ont du mal à recruter des candidats dynamiques et entreprenants, et qu'elle puisse être ressentie par les RH comme une remise en cause de leur politique de gestion des carrières en interne.

Il ne faut pas mésestimer non plus l'ostracisme sur les « partants », ceux qui quittent la collectivité de l'entreprise, même si c'est à leur corps défendant, et encore moins l'opprobre de l'échec (pourtant formateur !) qui est trop fréquent; les pays anglo-saxons ont sur ce point un réalisme dont il faudrait s'inspirer.

- Les DRH marquent souvent un scepticisme dû en fait à ce qu'ils sont plus à l'aise dans le droit social et dans les sciences humaines que dans les analyses économiques et financières des projets, c'est l'une des raisons pour lesquelles l'essaimage leur paraît complexe à mettre en œuvre, (malgré le fait que 10 % de toute population y aspire, statistiquement !).

Nos propositions leur sont donc largement destinées, ainsi qu'aux représentants du personnel.

Il ne faut pas dissimuler non plus la réticence de ceux qui ont pu vivre douloureusement la pratique des « dégraissages ».

- Certains juristes manifestent aussi parfois des réflexes paralysants (crainte de la gestion de fait, voire de délit d'entrave, fiscalisation de certains prêts par crainte de les voir considérés comme des avantages en nature, crainte de ne pouvoir interrompre des commandes promises à des entreprises essaimées ce qui pourrait apparaître comme une brusque rupture, etc....). Tous ces points ont une réponse.
- Les moyens humains et financiers propres aux missions essaimage sont souvent, quand ils existent, hors de proportion avec l'enjeu, surtout si « l'effet réseau » ne joue pas et si la charge budgétaires est reportée sur les unités décentralisées. En outre ils restent dans la plupart des cas centralisés et donc loin des personnels.

*On ne soulignera jamais assez l'effet pernicieux des politiques de groupe inspirées par le souci de progrès véritables mais qui reposent en fait sur les moyens financiers des filiales.... Les bonnes pratiques sont un investissement, et elles ont un coût qui doit être mutualisé.*

- Enfin, et ce n'est pas du tout le moins important, les financements sont difficiles à trouver pour les projets à potentiel moyen que représentent la plupart des essaimages, c'est la raison pour laquelle la pratique des prêts (participatifs ou non) accordés par l'entreprise source doit être encouragée. Il est d'ailleurs évident qu'une politique bien menée crée des entreprises pérennes, donc solvables, et que les prêts sont destinés à être recyclés en permanence.

Sur ce point aussi il faut penser en termes d'investissement, mais en le relativisant et en ayant le souci de le gérer sainement et dans la durée.

## MOTEURS

**Fort heureusement les moteurs sont encore plus puissants que les freins, il faut les résumer brièvement, avant d'y revenir dans les perspectives mobilisatrices: Parmi eux,**

- L'accélération des restructurations et l'apprentissage de l'anticipation des crises qui ne donnent pas le choix, l'extrapreneuriat est un volet majeur des plans de sauvegarde et même en grande partie une façon d'en atténuer les effets par anticipation, voire de les prévenir.
- La prise de conscience et la volonté de certaines Directions Générales sont déjà manifestes (et au demeurant indispensables).
- L'allongement de la vie professionnelle et le fait que des salariés parmi les plus âgés supportent mal leurs organisations hiérarchiques ont des effets dont on n'a semble-t-il pas encore pris la mesure.
- La prise de conscience du potentiel de valorisation que contiennent les entreprises industrielles, en complément à la nécessité d'externaliser, est un début d' « effet clusters » (création d'un environnement de PME dynamiques et alliées).
- Certaines obligations égales d'information ( Loi NRE ) ou sociales (plans de sauvegarde de l'emploi) ont un effet direct ou indirect, ainsi que bien entendu la Loi LIE.

La motivation proche du militantisme des animateurs des missions essaimage, est par ailleurs très forte.

**B/ DES AVANCEES RECENTES ET DES PERSPECTIVES  
MOBILISATRICES**

## DES AVANCEES

- De gros progrès ont été faits, à partir du congé création, et grâce à l'article 9 de la nouvelle Convention UNEDIC qui stipule que les salariés créateurs-repreneurs peuvent bénéficier de l'indemnité de chômage, même s'ils ont démissionné, dans le cas où leur entreprise doit cesser son activité dans les 36 mois qui suivent la création (ou la reprise),

La Loi LIE en particulier introduit toute une série de dispositions pratiques et de fond qui ont pour effet,

- de simplifier la création et la vie quotidienne des créateurs,
- d'améliorer leur sécurité,
- de leur faciliter les financements,
- de les accompagner,
- de faciliter les transmissions,
- et surtout, pour ce qui nous importe plus spécialement dans ce rapport de faciliter le passage du statut de salarié à celui d'entrepreneur, en particulier par un droit au travail à temps partiel pendant plusieurs mois. La pratique existait déjà parfois mais elle son application était limitée et elle va pouvoir désormais se généraliser.

cependant :

- Les DRH ont besoin d'un outil nouveau pour faciliter financièrement les essaimage sans procéder à des transactions (qui sont une procédure de licenciement détournée).
- Les droits qui intéressent l'essaimage constituent un corps législatif étoffé et complexe qu'il faut récapituler dans un recueil ad hoc.
- Le congé création atteint les limites de son efficacité.
- La création de l'association DIESE qui réunit à ce jour 15 grandes entreprises pour la promotion de l'essaimage à froid est un signe encourageant malgré la diversité des pratiques et des résultats entre ses membres.

Ces 15 entreprises ont promulgué une charte qui mentionne leur attachement à quatre principes :

*Respect de la confidentialité de la démarche des entrepreneurs,*

*Principe de « faire-faire » et de responsabilisation des porteurs de projets,*

*Exigence d'une démarche volontaire,*

*Nécessité d'un suivi post création.*

- Les syndicats manifestent généralement une attitude ouverte, voire positive comme en attestent des accords divers mais concordants. Parmi eux il faut citer :
  - L'accord spécifique sur l'essaimage, sous forme d'une charte en vigueur chez AVENTIS, qui date de RHONE POULENC en 1985.
  - L'accord de méthode EADS.
  - L'accord sur la mobilité d'EDF.
    - Le statut des personnels navigants d'AIR France.

## **DES PERSPECTIVES MOBILISATRICES**

**Les freins ne sont pas incontournables, les moteurs sont puissants, et les avancées sont significatives, on peut donc insister sur un ensemble de perspectives mobilisatrices**

### **Dans les politiques RH**

- L'essaimage ouvre un champ de coopération nouveau avec les partenaires sociaux :

Au delà des accords précurseurs déjà cités on peut signaler les opportunités que constituent,

- Dans la formation professionnelle la préparation aux nouvelles fonctions de chef d'entreprise,
- Dans le congé création les modalités du droit au retour, ou priorité aux réembauches ,
- L'addition d'un indicateur essaimage aux bilans sociaux annuels
- La Loi LIE et ses décrets à venir restent encore largement à promouvoir auprès des DRH et des partenaires sociaux en particulier, ils offrent eux aussi l'opportunité de conclure des accords par branches ou entreprises, surtout dans le cadre des accords de méthode.
- Signalons enfin que l'existence d'une politique d'essaimage dans une entreprise commence à devenir un argument de recrutement de candidats dynamiques et qu'il faut cesser de penser qu'une carrière commencée comme salarié ne se terminera bien que dans ce statut.

*Il faut s'interroger tout particulièrement sur le cas des salariés en fin de carrière, en raison du vieillissement de la population salariée qui peut avoir des conséquences contradictoires, en effet,*

- *d'une part les salariés les plus expérimentés sont parmi ceux qui aspirent à sortir des organisations hiérarchiques pour se réaliser, et qui disposent en général de moyens financiers significatifs. De plus, et dans le même sens, les hiérarchies ont naturellement tendance, y compris dans les fonctions publiques, à encourager le départ des plus âgés afin de renouveler les compétences grâce à des jeunes diplômés, mobiles, adaptables et en général moins rémunérés,*
- *d'autre part le déficit démographique que va susciter le « papy boom » milite au contraire pour la fidélisation des plus âgés, surtout les plus adaptables et les plus mobiles qui sont potentiellement les meilleurs créateurs.*

*Une solution est certainement de leur faciliter la création d'entreprises et cela passe par une nouvelle approche des fins de carrière.*

*Une piste de réflexion serait de sécuriser d'autant plus les projets que les porteurs seraient anciens, grâce au droit au retour ou la contribution à des régimes de protection sociale renforcés.*

**L'objectif global à atteindre est de transformer le plus grand nombre possible de départs en relations « gagnant-gagnant » grâce à l'extrapreneuriat**

### **Dans les stratégies des Directions Générales**

***D'une façon générale les grandes entreprises cotées n'ont pas suffisamment pris conscience des obligations imposées par les rapports sociétaux instaurés par l'Art 116 de la Loi NRE, ceci étant,***

- Les recentrages accélérés des grandes entreprises accélèrent la perception de l'impact positif de « l'effet cluster »
- L'essaimage-extrapreneuriat est progressivement perçu comme créateur de valeur et peut bénéficier de l'effet d'entraînement du réseau d'incubation:

Il faut s'interroger en effet sur le décalage paradoxal entre les politiques entrepreneuriales et extrapreneuriales comparées du secteur public et du secteur privé.

Depuis 1999/2000, sous l'égide du Ministère de la Recherche on a vu se développer une politique cohérente, positive et efficace axée sur l'évolution du statut des chercheurs publics qui sont incités à valoriser le résultat de leurs recherches, et à en tirer des profits personnels, sur la création des incubateurs, sur la mise place d'un réseau de services de valorisation dans les universités et laboratoires, sur la création de fonds d'amorçage, conçus et animés par la Caisse des Dépôts.

Le résultat de cette politique est la création de plus de 500 entreprises de forte valeur scientifique en 3 ans, et de plus de 2000 emplois qualifiés.

Dans le même temps l'industrie a globalement accéléré les recentrages, ce qui a eu pour effet d'abandonner parfois purement et simplement des années de recherche et développement et de disperser les équipes constituées autour de projets finalement qualifiés de trop marginaux, alors que ces projets sont très souvent valorisables au sein de sociétés nouvelles, et que, quand ces sociétés sont créées par d'anciens salariés elles aspirent à rester dans la mouvance de l'entreprise source (ce que les anglo-saxons appellent les spinn-offs quand il y a prise de participation de la part de l'entreprise source).

Force est de constater qu'en ne se dotant pas de politique cohérente et suivie en la matière les entreprises industrielles se privent d'un environnement porteur et allié, et qu'au contraire elles suscitent ruptures et rancœurs. Il est temps de leur faire prendre conscience, sans se poser en moraliste, et au contraire car il s'agit d'intérêt, de la nécessité de se doter d'une politique sociétale incluant une reconsidération de leur attitude envers les PME, surtout quand elles sont technologiques et innovantes.

Un brillant contre-exemple est fourni par le CEA et le CNRS qui mènent dans la durée une politique d'innovation-essaimage qui fait partie de leur culture d'entreprise.

**Une perspective est cependant ouverte car le plan 2004/2006 des incubateurs se caractérise en particulier par la volonté d'ouverture au monde économique, et la décision d'y accueillir les projets issus de l'industrie comme ceux issus des laboratoires et université publics. Il faut absolument saisir cette opportunité.**

- L'essaimage intéresse aussi les PME (de taille moyenne en tous cas).

En partant de l'approche globale de l'APCE on constate que les PME offrent un réel potentiel, ne serait-ce que pour leur reprise. Celui-ci pourrait justifier la mutualisation de moyens entre elles et les grands groupes disposant de moyens adaptés, en application de politiques sociétales.

### **Dans les politiques publiques.**

L'essaimage a un fort potentiel dans les fonctions publiques, c'est d'ailleurs déjà le cas dans la Recherche et la Défense, par exemple, et le statut des fonctionnaires y est adapté, malgré une idée reçue, mais il faut une approche interministérielle, en se souvenant par exemple de l'impact des retours au pays de personnels qualifiés originaires des DOM -TOM.

Les expériences acquises avec les agents publics dans France TELECOM et LA POSTE seront précieuses.

Cependant la prudence s'impose car il serait irresponsable de susciter une vague de candidatures, qui a toutes chances d'être forte, sans avoir sérieusement réfléchi au dispositif spécifique à mettre en place.

### **Dans l'aménagement du territoire**

- De la même façon que le plan 2004/2006 des incubateurs marque la volonté de les ouvrir au monde économique ils vont aussi proposer aux collectivités territoriales d'approfondir leurs relations.

Celles-ci auront ainsi la possibilité de donner aux incubateurs la dimension d'outils d'aménagement du territoire en les aidant à mailler autour d'eux les réseaux de valorisation et les centres de compétence scientifiques.

Plus les essaimages sont technologiques et innovants et plus ils nécessitent des actions concertées avec les collectivités territoriales car ils deviennent des facteurs attractifs, quelle que soit leur taille.

- Les structures de développement local, en particulier les sociétés financières régionales spécialisées dans le financement des PME et l'amorçage animées par la CDC ouvrent des perspectives d'actions concertées pour le développement local (cas de AVENTIS et EADS qui en sont parfois actionnaires). De même des réseaux sont ouverts aux grandes entreprises, par exemple le Réseau Entreprendre, et les Plates-formes d'initiative locale.

- Les groupes à forts effectifs peuvent offrir par l'essaimage-reprise des solutions de revitalisation des territoires éloignés des centres économiques (la création de Points-Poste, notamment, a un fort effet de levier dans la reprise de commerces dans les petites agglomérations ).
- De même l'essaimage est une solution partielle au problème du tissu d'entreprises aux dirigeants vieillissants (et combien y a-t-il d'emplois dans les 58000 entreprises parisiennes qui cherchent des repreneurs ?).
- Enfin les sociétés de conversion et leurs prestataires prennent progressivement en compte l'impact de l'essaimage et des politiques structurées en la matière.

## CONCLUSIONS

Compte tenu de son potentiel qui se mesure en termes d'emploi et de création de valeur, qui s'apprécie donc aussi bien dans le cadre des politiques de relations humaines dynamiques que dans celles de R&D, l'extrapreneuriat mérite une attention forte et une mobilisation de moyens, tant de la part des entreprises que des structures publiques.

Ce potentiel mérite une mobilisation forte car une preuve est faite grâce à lui que tout n'a pas été fait pour la création d'emplois.

Pour mobiliser ce potentiel de croissance il y a quatre priorités :

- Priorité à la sensibilisation des Directions Générales et à la communication

Les politiques d'essaimage-extrapreneuriat sont l'aboutissement ou le prolongement des politiques de promotion de l'initiative, de la mobilité, et de l'intrapreneuriat, qui sont des éléments souhaitables de la culture d'entreprise et donc pour cette raison du ressort naturel des Directions Générales.

Parce qu'elles ont la valeur de projets d'entreprises elles ont en particulier un rôle à jouer dans les cas de plus en plus fréquents de rapprochements, c'est-à-dire quand l'intégration des cultures d'entreprises et la résorption des « îlots culturels » et autres irrédentismes paralysants est difficile, et se surajoute aux effets des restructurations.

Il revient aux Directions Générales, d'essayer de tendre par une implication personnelle et une communication adaptée, à une appropriation collective des projets qui déclenchera un effet de proximité, et amorcera le jeu gagnant-gagnant.

Ceci étant, une politique d'extrapreneuriat est nécessairement transverse quoique obligatoirement liée aux politiques RH, c'est donc une fonction nouvelle qui doit être voulue et soutenue dans la durée par les Directions Générales et disposer d'une réelle autorité, par exemple pour faire des arbitrages sur l'opportunité du soutien à certains dossiers proches de l'activité de l'entreprise source ou pour refuser des dossiers non viables.

Pour avoir de l'autorité cette fonction doit aussi disposer de moyens financiers propres car le report des coûts sur les établissements ou filiales est forcément contre-productif.

- Priorité aux efforts législatifs et juridiques pour entraîner l'adhésion des DRH qui travaillent avec des techniques « certifiées » et doivent disposer d'outils pratiques, susceptibles de leur donner du « grain à moudre » dans les relations sociales.
- Priorité à une meilleure connaissance statistique et au suivi du phénomène, ainsi qu'à l'organisation de la démarche

La seule révélation de l'existant est en elle-même suffisante pour entraîner une mobilisation.

Les moyens à mettre en œuvre, ainsi que leurs modes d'application dans les entreprises doivent être clairs et accessibles à tous les personnels, en n'acceptant pas que des bons projets passent au travers du dispositif, ni que s'installe l'idée d'une aubaine pour initiés.

Dans ces conditions les hiérarchies n'ont pas à redouter d'effet pervers dès lors que, bien évidemment, l'entreprise se réserve de ne pas donner son appui à un projet non crédible ou non conforme à sa propre stratégie.

- Priorité à la mobilisation de tous les acteurs du développement, au niveau national et international.

Les collectivités territoriales ont un rôle à jouer au travers d'une communication forte pour mobiliser tous les acteurs, elles peuvent fournir un soutien logistique, des financements directs, ou prendre en charge des études.

Les collectivités, et les chambres de commerce, sont en particulier concernées par les reprises d'entreprises car le vieillissement des dirigeants de PME est partout un problème immédiat et sérieux.

L'Etat est le maître des horloges et peut promouvoir un cadre national adapté.

L'extrapreneuriat a aussi une dimension internationale, en particulier européenne, ne serait-ce que par la recherche et le diffusion des bonnes pratiques, ainsi que le fait le programme LEED de l'OCDE.

**Sociétés et personnes rencontrées (hors APCE)**

AIR FRANCE

AVENTIS (SOPRAN)

CEA

EDF

FRANCE TELECOM

GDF

GERIS (THALES)

LAFARGE

LA POSTE

ONERA

RENAULT

SANOFI SYNTHELABO

SCHNEIDER ELECTRIC

SUEZ

VIVEN UP (VEOLIA)

GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)

Cabinet KATALYSE

Cabinet INFOGESTION (Syndicat SCORE)

Monsieur Yves CHEVALIER, Sous-Directeur des statuts et des rémunérations  
au Ministère de la Fonction Publique

Chef d'Escadron Renaud GANTELMI d'ILLE, SGA, Ministère de la Défense

Monsieur Christian FRECHIN, ancien Président de la commission essaimage  
du CNCE