

L'essaimage, vecteur de responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des salariés. Le cas de la valorisation du capital humain chez Giat industries

D'après le rapport du Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, rédigé en mars 2004, la responsabilité sociale de l'entreprise (R.S.E.) « *recouvre toutes les initiatives que peuvent prendre les entreprises pour respecter, assurer et promouvoir les équilibres fondamentaux de notre société à un échelon local, régional ou national, en intégrant des projets d'ordre social, dans leur stratégie et leurs plans d'action, au-delà même du droit social en vigueur* ». Ces initiatives sont donc relativement diversifiées.

L'objet de cet article est de mettre en évidence la réalité sociale de l'essaimage et le rôle spécifique de cette pratique dans le comportement social des entreprises, tel que défini par l'O.R.S.E. (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises)

« *L'essaimage se concrétise par le développement d'une entité nouvelle par un salarié qui quitte alors son entreprise, aidé dans sa démarche par son ancien employeur* » (Daval, 2000). Les premières expériences d'essaimage sont issues de la gestion sociale des restructurations, ce qui positionne *de facto* cette pratique au centre des préoccupations humaines de l'entreprise.

Son évolution récente permet d'en constater une utilisation par de nombreux grands groupes industriels davantage comme moyen d'une gestion dynamique des ressources humaines : innovation, mobilisation des employés, gestion des carrières, etc. Ainsi, les entreprises ont pris conscience qu'elles avaient beaucoup à gagner à mettre en valeur de manière systématique les actifs et potentiels humains. Il s'agit précisément d'une prise de responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses salariés, puisqu'elle offre l'opportunité, à ceux qui le désirent, de mener à bien leur projet professionnel, en bénéficiant de l'appui effectif et de l'accompagnement de leur ancien employeur. Celui-ci assume donc sa responsabilité sociale en valorisant le travail, les compétences et les perspectives de carrière de son potentiel humain.

Cet article a pour ambition de montrer le lien entre essaimage et responsabilité sociale de l'entreprise. Bien que de multiples situations existent en pratique, il nous paraît pertinent de nous focaliser sur l'ambition humaine et sociétale de la pratique de l'essaimage, pas toujours évidente au premier abord, mais qui s'avère toutefois l'orientation souvent prédominante des grands groupes qui aident leurs salariés dans leur démarche entrepreneuriale. Nous tenterons ainsi de montrer que, dans une majorité des situations actuellement repérées, la mise en œuvre d'une politique d'essaimage entre dans une double logique affichée de revalorisation de l'individu grâce à une meilleure prise en compte de ses aspirations individuelles, couplée à une approche proactive de la gestion des personnes et de leurs carrières au sein ou à l'extérieur de l'entreprise. Elle s'inscrit alors totalement dans une prise de responsabilité sociétale de l'organisation moderne, et plus spécifiquement en direction de ses salariés.

Après avoir précisé le concept d'essaimage dans son acception et sa réalité actuelles, nous nous efforcerons de montrer comment cette pratique s'insère de façon très claire et très concrète dans une approche responsable des organisations, basée notamment sur une meilleure considération des aspects social et sociétal. Enfin, nous nous appuierons sur l'exemple du groupe Giat Industries, fleuron du secteur de l'armement militaire, pour

apprécier la valeur humaine d'une politique d'aide à l'entrepreneuriat salarial, dès lors que celle-ci est réfléchie, accompagnée et se développe de manière volontariste et concertée.

1. L'essaimage : une pratique entrepreneuriale à vocation sociale

L'essaimage est une pratique d'accompagnement, mis en place par une entreprise, pour soutenir un ou plusieurs salariés dans un projet de création ou de reprise d'entreprises, afin d'en limiter les risques d'échec. Il offre ainsi a priori l'opportunité de concilier l'élan entrepreneurial des individus, et les nouvelles options stratégiques des entreprises au sein d'un processus unique. Au cœur de ces nouvelles orientations, l'intégration d'une meilleure considération de l'individu, en regard de ses compétences, de ses aspirations et de ses choix de carrières, représente un nouvel axe fort, particulièrement novateur, de la politique stratégique des organisations.

L'essaimage présente des origines anglo-saxonnes : son développement est en effet à rapprocher de l'apparition, dans un premier temps aux Etats-Unis dans les années 1970, d'entreprises nouvelles de taille humaine, nommées *spin-offs*, qui remettent en cause la suprématie des grandes entités et vont à l'encontre de l'ensemble des théories organisationnelles classiques.

Dans la pratique, l'essaimage est apparu en France dans les années 1980. La réalité du terrain montre que l'essaimage pratiqué au sein de chaque groupe ne renvoie pas à une réalité unifiée, mais à des réalités multiples. Chaque entreprise adopte donc une vision de l'essaimage qui lui est propre ; ce positionnement conditionne la mise en œuvre du processus d'accompagnement par l'entreprise mère. Ces orientations traduisent les options qui s'offrent aux entreprises en termes d'accompagnement à la création ou à la reprise d'entreprises par les salariés. Elles répondent à des attentes différentes de la part des acteurs en présence, salarié créateur et entreprise source, et visent donc des objectifs variables. Néanmoins, elles satisfont nécessairement à trois éléments unificateurs, conditions indispensables pour qualifier une opération d'essaimage :

- l'essaimage concerne deux acteurs économiques : une organisation existante, et un ou plusieurs individus liés contractuellement à celle-ci ;
- le départ de ou des individu(s) de la firme qui l'(les) emploie pour créer ou reprendre une nouvelle organisation autonome doit être effectif ;
- un accompagnement réel, sous forme d'aide ou de soutien, dont l'objectif est de limiter les risques d'échec du processus entrepreneurial, doit être fourni par l'entreprise source.

Au vu de ces critères, il est possible de proposer la définition suivante : « ***L'essaimage est une pratique qui se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre entreprise ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimage, en bénéficiant de la part de cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appui et d'accompagnement, afin de limiter les risques d'échec*** » (Daval, 2000).

Quatre dimensions peuvent en effet être retenues qui offrent un moyen d'accès pertinent à l'essaimage : (1) la vision économique, (2) la dimension stratégique, (3) l'approche entrepreneuriale et (4) l'approche par la gestion des ressources humaines. Ces dimensions ne sont pas exclusives : elles se complètent au cœur de la vision adoptée par le chercheur ou le praticien pour comprendre et expliquer l'essaimage.

(1) La dimension économique

L'essaimage peut être compris comme technique de revitalisation et de réactivation de l'économie locale, puisqu'il favorise le développement de petites structures dynamiques qui sauront tirer parti des opportunités de l'environnement (VARLET, 1996).

Il s'intègre alors dans une stratégie globale, de type relationnel, visant à faciliter l'intégration des entreprises dans le tissu économique, social et politique local. Il se pose ainsi comme moyen efficace de reconstitution des bassins industriels locaux.

(2) La dimension stratégique

L'essaimage est régulièrement vu comme une action dynamique, activée par l'entreprise qui essaime, et visant à appuyer tous les projets de création et de reprise d'entreprises par les salariés dont la mise en œuvre revêt un caractère stratégique pour la société. Le processus est alors mis à profit par les entreprises soit pour se recentrer sur leurs activités de base, en externalisant les activités connexes, jugées peu rentables, soit pour exploiter les projets dormants que la firme ne souhaite pas exploiter mais qui représentent *a priori* une réelle opportunité commerciale ou technologique.

(3) La dimension entrepreneuriale

Dans cette conception, l'essaimage ne se conçoit que dans le cadre d'une politique structurée qui suppose une aide réelle, volontaire et formalisée, fournie par l'entreprise source à un salarié entrepreneur (SIRE, 1988 ; CARRIER, 1992).

Dans cette optique, le processus est activé par le salarié qui saisit une opportunité afin de créer sa propre entreprise dans les meilleures conditions possibles. L'essaimage offre l'opportunité aux sociétés de valoriser la mentalité entrepreneuriale auprès des salariés : pratiquer une politique d'essaimage, si on y associe tout le monde, peut, à terme, contribuer à modifier la culture d'une organisation.

(4) La dimension humaine

Les premières expériences d'essaimage sont issues de la gestion sociale des restructurations, ce qui positionne *de facto* cette pratique au centre des préoccupations humaines de l'entreprise (MAHE, 1994). Développé dans le contexte des plans sociaux, l'appui à la création d'entreprises se conçoit alors comme un des volets des différentes mesures proposées aux salariés.

L'évolution récente de l'essaimage permet de constater son utilisation davantage comme moyen d'une gestion dynamique des ressources humaines : innovation, mobilisation des employés, gestion des carrières, etc. Les entreprises ont pris conscience qu'elles avaient beaucoup à gagner à mettre en valeur de manière systématique les actifs et potentiels humains. Celles qui s'engagent dans des politiques d'essaimage motivent tous leurs salariés en montrant qu'elles prennent en compte leurs aspirations, tout en permettant une « respiration dans les effectifs ».

Cette dernière acception, à laquelle il convient d'adjoindre la précédente, montre l'impact que peut avoir la pratique de l'essaimage en termes de valorisation sociale.

En effet, l'essaimage est devenu le révélateur d'une nouvelle mentalité entrepreneuriale dans l'entreprise : il ne s'agit plus de se débarrasser de ses salariés, mais d'engager de nouvelles relations avec eux. Le salarié n'est plus là pour demander une aide, mais vient proposer un projet à l'entreprise. Et l'entreprise n'est plus seulement un centre de décisions unilatérales, elle devient une force de propositions qui laisse le choix à ses salariés d'utiliser de nouveaux outils pour mieux gérer leurs carrières en adéquation avec leurs stratégies propres.

L'essaimage devient un outil dynamique de motivation, de valorisation du personnel et de mouvements dans l'entreprise. Il ne se limite pas à l'appui aux créations d'entreprises par les salariés : c'est un outil dont la finalité est une meilleure adaptation des salariés à l'entreprise, en interne comme en externe, entraînant généralement une efficacité accrue dans le travail.

Il se situe essentiellement dans un contexte de croissance et de développement économique, c'est-à-dire que l'entreprise ne gère pas les erreurs passées, mais prépare son avenir. L'objectif principal est de changer les mentalités des entreprises. Ce sont des objectifs à moyen et long terme, mais qui donnent rapidement des résultats visibles : réponses aux velléités entrepreneuriales des salariés, synergie avec l'environnement, diversification des activités, transfert de technologies, etc.

L'essaimage s'affirme, dans une telle option, comme l'un des éléments moteurs d'un réel management participatif, intégrant la totalité du personnel dans les choix d'évolution de l'organisation, et d'une stratégie dynamique des ressources humaines de l'entreprise, s'appuyant largement sur une synergie verticale et une participation volontaire et active des salariés à la stratégie de l'entreprise.

2. L'essaimage, outil des organisations « responsables »

Selon l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, il est possible d'identifier sept approches de la responsabilité des organisations : éthique, environnementale, sociale, citoyenne, développement durable, *stakeholder* et financière.

(1) Éthique : Cette approche consiste à appliquer ses convictions d'éthique à son investissement. Dans la plupart des cas, elle va de pair avec l'utilisation de filtres d'exclusion des entreprises ayant des activités dans des secteurs considérés comme condamnables. Elle est aussi d'ordre social. Les modernisations au sein de l'entreprise révèlent le poids de la personne et mettent en avant « l'homme avant les procédures » (1). Le changement en entreprises est d'autant mieux accepté que le personnel y est associé.

La mise en œuvre d'une politique d'essaimage est un moyen pour initier une dynamique visant à faire évoluer la culture d'entreprise en valorisant les comportements entrepreneuriaux.

Elle relève d'une volonté de faire confiance à ses salariés pour transmettre et promouvoir son image et sa culture d'entreprise.

Elle repose sur la conviction, souvent liée à des parcours professionnels atypiques, que les organisations sont avant tout humaines, que l'on ne peut séparer le monde des procédures de gestion et celui des comportements des individus.

(2) Environnementale : Cette approche sélectionne les entreprises exclusivement sur la base de leur performance environnementale.

La perception de l'environnement est pour une entreprise, un processus qui permet d'acquérir une bonne compréhension du contexte, à la fois locale, mondiale et anticipatrice.

Acquérir une perception précoce de l'environnement se fait de différentes manières : recueil de documents, participations à des associations professionnelles, participations à des associations de normalisation, veille sociétale.

De nos jours chaque entreprise, quel que soit son domaine d'activité, est sensibilisée aux problèmes d'environnement. De nombreuses démarches sont mises en place dans le recyclage des déchets, dans les économies d'énergie et dans toutes les techniques qui permettent de mieux respecter l'environnement.

La grande entreprise a intégré dans son fonctionnement des démarches dans ce sens, avec souvent la participation d'organismes chargés de conseiller ou de mettre en place des réseaux permettant de mieux appréhender ces pratiques environnementales.

L'essaimé pourra bénéficier des contacts, des structures et des démarches mises en place, ce qui contribuera pour lui à une meilleure gestion financière et temporelle de la démarche environnementale.

(3) Sociale : Cette approche sélectionne les entreprises exclusivement sur la base de la qualité de leur politique sociale et du respect des droits de l'Homme.

Plusieurs études montrent que certaines entreprises parviennent à associer les réorganisations gestionnaires avec le développement des compétences des salariés et la participation effective de ces derniers au changement. Paul Bélanger et Benoît Lévesque (2) avaient employé le terme de « démocratie salariale » pour décrire ces expériences, qu'ils repéraient dans une trentaine d'entreprises canadiennes. Quelques années auparavant, Miche Crozier (3) avait identifié des traits voisins parmi les entreprises françaises adoptant un management « postindustriel ».

Les pratiques d'essaimage interviennent dans la gestion des ressources humaines. Elles permettent d'une part de gérer les emplois et les compétences en favorisant la mobilité des salariés.

L'existence d'un dispositif d'essaimage dans l'entreprise est un argument qui parmi d'autres peut permettre à l'entreprise de recruter de jeunes diplômés porteurs d'initiative et d'avenir.

Les entreprises devraient rapidement être confrontées à une situation de pénurie de main d'œuvre de qualité et rencontrer des difficultés pour recruter du personnel qualifié.

Face à cette situation, l'essaimage peut, paradoxalement, constituer un argument de poids pour recruter des candidats entrepreneurs.

L'essaimage peut également être un outil pour gérer les effectifs en anticipant les éventuelles restructurations :

- favoriser les départs volontaires
- accompagner les salariés porteurs de projets dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Elle est souvent appelée à devenir un point clé des procédures collectives pour la gestion des problèmes d'emplois.

(4) Citoyenne : Cette approche est centrée autour de la notion de communauté (communauté locale mais aussi minorités) et est particulièrement développée aux Etats-Unis. Elle accorde par exemple une grande importance à la non-discrimination (sexuelle, raciale...) ou à la politique de mécénat.

Les grandes entreprises peuvent souffrir des effets induits par la complexité de leur organisation parfois peu propice à la prise d'initiative par les salariés.

L'essaimage de salariés peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique. L'entreprise qui accompagne la création d'entreprises par les salariés pourra être perçue comme une entreprise soucieuse de contribuer à un développement réfléchi des territoires et à la création d'entreprises, d'emplois et de richesses nouvelles.

Elle pourra bénéficier indirectement de l'image diffusée par les salariés ayant quitté l'entreprise d'origine dans une relation gagnant/gagnant.

(5) Développement durable : Cette approche repose sur la notion de développement durable et privilégie donc les entreprises ayant de bonnes performances dans leurs trois secteurs de responsabilité : les domaines sociaux, environnementaux et économiques. Elle accorde de plus une grande importance aux conséquences à long terme des activités des entreprises et au système de management mis en place pour garantir le progrès continu et la durabilité de la stratégie.

Toutes les entreprises sont aujourd'hui appelées à réfléchir sur leur « responsabilité territoriale », notamment du point de vue de leur engagement économique au développement des territoires.

Les pratiques d'essaimage constituent un exemple concret de développement durable. En appuyant la création d'entreprises, l'entreprise d'origine pourra en effet :

- favoriser le développement économique et fertiliser les bassins d'emploi en contribuant à la création de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois ;
- bénéficier des retombées économiques et sociales induites par la création d'entreprises.

(6) Stakeholder : Cette approche se concentre sur le dialogue de l'entreprise avec l'ensemble de ses "parties prenantes" (salariés, créanciers, fournisseurs et clients), et sur la manière dont celles-ci prennent en compte leurs attentes.

Cette approche est souvent croisée avec l'approche de développement durable.

La politique d'essaimage favorise l'établissement d'un dialogue social dans l'entreprise. Pour l'entreprise, c'est offrir à certains salariés l'opportunité de bâtir un parcours professionnel motivant lorsque l'évolution dans l'entreprise est difficilement envisageable.

Les organisations syndicales sont en général assez favorables au déploiement d'une politique d'essaimage. En effet soit elles sont neutres, considérant que, en effet la création d'entreprises est avant tout une affaire d'individus et de projets personnels, soit elles participent à la promotion du dispositif auprès des salariés, soit elles interviennent dans la définition de la politique, notamment dans le cas d'accords collectifs.

Elle permet également à l'entreprise essaimée d'être connue des fournisseurs et des clients et de bénéficier de la « caution » de l'entreprise essaimante.

(7) Financière : Cette optique considère que la prise en compte de facteurs sociétaux dans l'évaluation de l'entreprise permet de mieux cerner la valeur réelle de l'entreprise que les analyses seulement financières, et donc de constituer des portefeuilles plus rentables que les portefeuilles classiques. La notion de conviction et d'intérêt général n'est ainsi pas mise en avant.

Les entreprises sont de plus en plus fréquemment amenées à s'engager dans un mouvement de recentrage et de focalisation exclusive sur leur cœur d'activités.

L'essaimage peut permettre à l'entreprise d'externaliser une de ses activités dans de bonnes conditions et ainsi :

- dégager des synergies en associant les avantages liés à sa grande taille et ceux de structures de petites tailles
- construire autour d'elle un véritable réseau de cotraitants qui contribuera à son développement

Des activités, des marques, des brevets ou des technologies, que l'entreprise source ne souhaite pas développer, peuvent être cédés à des salariés entrepreneurs. L'entreprise d'origine garde alors des relations privilégiées avec l'entreprise nouvellement créée, qui notamment par sa réactivité et sa souplesse, présente les atouts nécessaires pour développer de nouveaux produits ou services.

La mise en œuvre de la Responsabilité Sociale est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie :

- quelles sont les opportunités et les menaces liées aux mutations de ces marchés ?
- quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?

Les enjeux peuvent être analysés par rapport aux attentes et intérêts des parties prenantes de l'entreprise. L'essaimage, démarche qui consiste pour une entreprise à aider un ou plusieurs salariés à créer sa propre société est donc un bon exemple de mise en œuvre de cette responsabilité sociale.

3. La valorisation du capital humain chez Giat Industries¹

« L'essaimage doit demeurer une porte de sortie des salariés par le haut, et une technique de gestion active des emplois et des compétences sur les bassins industriels ».

Cette affirmation, issue d'un entretien réalisé avec le responsable de la SOFRED, filiale de reconversion du groupe Giat Industries, témoigne de l'orientation sociale souhaitée pour l'essaimage au sein de ce grand groupe français. Bien que l'essaimage ait avant tout été utilisé par le groupe pour réduire ses effectifs dans le cadre de plans sociaux – ce que l'on appelle communément l'essaimage à chaud -, le dispositif permet néanmoins d'offrir aux salariés du groupe un avenir intéressant, prometteur, et engage le groupe à leur côté pendant une certaine durée.

La problématique de l'essaimage entre dans les prérogatives de la SOFRED, dont la mission est triple :

- travailler à la reconversion des sites industriels. On se situe ici dans une problématique d'emploi : lorsque l'activité d'un site diminue, c'est tout le bassin d'emploi local qui est touché et il est indispensable de mener une réflexion générale sur le devenir et le redéploiement de ces bassins ;
- gérer les activités du groupe, en se recentrant sur les activités majeures – *core business* – et en externalisant les activités qui ne sont pas essentielles à la survie du groupe ;
- favoriser la création d'entreprises par les salariés du groupe, dans le but de mieux maîtriser les diminutions d'effectifs tout en valorisant le personnel du groupe.

C'est cette dernière orientation qui traduit la nouvelle vision du groupe Giat Industries en termes de responsabilité sociale. La mise en place d'une politique d'essaimage efficiente a pour but de créer une dynamique au sein de l'organisation, visant conjointement à répondre

¹ Depuis la réalisation de l'étude, le groupe Giat Industries a modifié sa dénomination sociale pour devenir le groupe Nexter Industries.

aux attentes du groupe, et à contenter les salariés dans leur désir de responsabilité, d'autonomie et d'évolution sociale.

3.1. Les processus suivis au sein du groupe

L'essaimage est souhaité et poussé par la direction générale du groupe. Il s'agit d'une pratique stratégique, avec des résultats significatifs importants et attendus, permettant d'inclure dans la politique générale de l'organisation des facteurs de management participatif. Elle représente en ce sens une opportunité réelle aussi bien pour le groupe que pour ses salariés ; ainsi, elle intègre dans une logique commune les intérêts collectifs de l'entreprise et les attentes individuels des salariés.

Deux types de projet sont intégrés dans la démarche d'aide et d'accompagnement prônée par le groupe Giat Industries :

- l'essaimage d'activités : il s'agit principalement de l'externalisation engendrée par le groupe d'activités qui se situent hors *core business*, c'est-à-dire qui ne sont plus stratégique pour le groupe. Ce processus s'effectue en adossant l'activité abandonnée à un partenaire industriel du secteur, qui reprend également les salariés qui y travaillent.
- l'essaimage individuel, qui consiste en la création, par les salariés de leur propre entreprise, pour répondre à un projet personnel et professionnel clairement identifié. Par ce biais, le salarié peut rechercher deux objectifs assez différenciés :
 - o soit créer son propre emploi et éviter par la même des procédures de licenciements collectifs éventuels. Il s'agit alors d'une « sortie vers le haut », puisque l'essaimage représente une opportunité positive pour le salarié qui pourra être fier du processus suivi et des résultats obtenus, davantage que s'il était contraint de subir une procédure de réduction des effectifs.
 - o soit s'insérer dans une démarche volontariste, hors de toute pression sociale, mise en œuvre pour valoriser les individus grâce à un acte entrepreneurial.

Cette dernière voie représente les fondements de la responsabilisation sociale du groupe à l'encontre de ses salariés. En les incitant à se lancer dans une démarche volontariste de création ou de reprise d'entreprises, et en les accompagnent dans cette orientation professionnelle grâce à des dispositifs établis d'aide – interlocuteur privilégié, assistance dans le montage du business plan, programme de formation personnalisé, congé création dans le cadre de la législation, assistance logistique -, le groupe crée une émulation au sein de ses salariés, qui se traduit par un environnement positif aidant au développement individuel et un climat serein pour l'élaboration et la mise en œuvre de projets innovants.

Les salariés sont dans des conditions optimales pour accroître leur productivité individuelle ; les orientations du groupe en termes de politique sociale et sociétale, notamment grâce aux processus d'essaimage, montre que cette productivité s'appuie principalement sur les ressources humaines. Un salarié correctement considéré, auquel il est proposé un cadre de travail motivant, des perspectives d'évolution multiples et innovantes – au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de la structure -, et qui se sent compris et soutenu dans sa réflexion par son employeur aura un impact positif en termes d'efficacité dans son travail et dans son comportement humain et relationnel. Dans cette logique, le groupe Giat Industries a bien compris l'importance de la prise en compte de l'homme dans les réflexions stratégiques, dans une vision gagnant-gagnant.

3.2. L'impact humain : l'émergence de la société GICAR

La société GICAR a été créée en 1997 par quatre cadres issus des bureaux d'études de Giat Industries. Chacun d'entre eux avait, depuis longtemps déjà, des velléités entrepreneuriales, et rêvait de construire et de « posséder » sa propre structure industrielle. Leur souhait partagé était de ne plus se retrouver confronté aux lourdeurs administratives liées à la taille de leur groupe d'origine, mais surtout de saisir l'opportunité d'évoluer professionnellement, ce qui était quasiment exclus en interne. En outre, la peur des restructurations industrielles et des plans sociaux successifs était pour eux un moteur dans la réflexion menant à ce nouveau projet professionnel.

Las des contraintes liées au secteur de l'armement, et motivés par un nouveau challenge professionnel, traduit autant en termes stratégiques – développement d'une nouvelle activité sur la base des technologies maîtrisées par leur employeur – qu'au niveau personnel – opportunité de devenir son propre patron -, ces quatre cadres ont profité de la politique d'essaimage implantée par les dirigeants et pilotée par la SOFRED pour se lancer dans l'aventure. Ils ont ainsi créé une société de production de voitures et camions contre les incendies – véhicules pour les pompiers – en s'appuyant sur les fondements technologiques maîtrisés via leur expérience au sein des bureaux d'études du groupe, et sur leur très bonne connaissance des milieux industriels. Ils ont en outre profité d'un accompagnement très structuré leur permettant de s'installer dans des locaux appartenant à leur ancien employeur, à proximité géographique de celui-ci, pour bénéficiant ainsi d'effets de synergie très appréciables. Forts de leurs expériences respectives, tant productives que commerciales et humaines, ils ont très rapidement conquis leur marché et assuré une croissance exponentielle, traduite par une augmentation rapide de leur chiffre d'affaires, ainsi que par une évolution satisfaisante de leurs effectifs. Ainsi, la société est passée de 4 salariés à sa création à près de 150 permanents en 2005, avec aujourd'hui deux sites de production et une alliance commerciale et technologique avec une société belge pour un développement ambitieux à l'international.

Les motivations des créateurs de la société GICAR étaient claires et évidentes : évoluer professionnellement, acquérir un nouveau statut, valider leur capacité à devenir autonomes quant aux prises de décisions, apprendre à se responsabiliser face à des choix stratégiques, relever un challenge tant personnel que professionnel. La politique mise en place chez Giat Industries leur a offert le contexte nécessaire et favorable à leur épanouissement et a été l'élément déclencheur de leur passage à l'acte entrepreneurial. Par ce dispositif, et par l'aide et l'écoute qu'ils ont reçus de la part de leur employeur qui les a rassuré dans leur démarche, ils ont été confortés dans leur choix, sur leurs compétences et leurs qualités intrinsèques, sur la validité et la pertinence de leur projet et leur capacité à le mener à bien.

Leur exemple et leur réussite est également une vitrine au sein du groupe Giat Industries. Il est essentiel pour les dirigeants du groupe, et ceux de la SOFRED, de s'appuyer sur des tels succès pour affirmer leurs intentions sociales, afficher leur politique et volonté claire de valoriser le capital humain en aidant chaque salarié qui le souhaite à développer son propre projet.

Pour les créateurs de la société GICAR, cet aspect est fondamental ; sans modèles entrepreneuriaux préexistants et valorisés par leur dirigeant, ils avouent qu'ils ne seraient certainement pas passés à l'acte, ou beaucoup plus tardivement. De plus, ils mettent en avant la qualité de l'écoute obtenue auprès de leurs anciens dirigeants comme stimulant de leur

évolution individuelle. L'attention de leurs interlocuteurs au sein du groupe, l'accès facilité à des réseaux professionnels, a simplifié leurs démarches et leur a surtout donné confiance dans leurs moyens. Le comportement positif de leur employeur a décuplé leur motivation à réussir, d'abord pour eux, mais aussi pour « remercier » tous ceux qui les avaient soutenus. Enfin, le discours fédérateur et mobilisateur de leurs dirigeants, leur volonté de valoriser les initiatives individuelles et de permettre à chacun de s'exprimer et d'être des sources d'initiatives, l'absence d'entraves dans les opportunités sociales est, pour tous, une source majeure de responsabilisation individuelle et de réussite professionnelle à terme.

En ce sens, les pratiques d'essaimage, concrétisées par l'apparition de nouvelles structures, se situent bien au cœur des initiatives prises par les entreprises afin de promouvoir l'élan social en leur sein.

Conclusion

Comme nous l'avons vu dans l'exemple proposé, l'identification des causes de succès, ainsi que des risques pesant sur une nouvelle entreprise, repose essentiellement sur une bonne préparation du projet tenant compte de :

- l'adéquation du créateur à son projet ;
- l'identification des contraintes liées au projet ;
- la préparation du créateur à son métier de chef d'entreprise ;
- la réflexion sur l'ensemble des composantes synthétisée dans un dossier de création cohérent.

Bien qu'il n'y ait pas un « modèle » mais de multiples profils d'entrepreneurs porteurs de qualités et de talents entrepreneuriaux, il est possible de dresser la liste des compétences nécessaires au métier de chef d'entreprise ; l'entreprise d'origine saura au mieux identifier le ou les meilleurs porteurs de projet, en vérifiant l'adéquation entre les ressources requises et le projet présenté. Sa connaissance respective de l'environnement professionnel, du secteur d'activités et des candidats à la création sont autant de gages de réussite au lancement de la nouvelle entreprise.

La construction du projet gagne à bénéficier de toutes les ressources issues de l'environnement du créateur. En ce sens, l'entreprise essaimage représente une mine de compétences, d'expériences humaines et professionnelles et une source de relations indispensables au futur dirigeant d'entreprise. Favoriser l'intervention de spécialistes internes permet, en sus de l'apport direct et évident à la viabilisation du projet, de diffuser les valeurs entrepreneuriales de l'entreprise d'origine. L'essaimage s'adresse à toutes les entreprises qui souhaitent soutenir les projets entrepreneuriaux de leurs collaborateurs. Il favorise la concrétisation d'un panel extrêmement diversifié de projet : personnels ou stratégiques, individuels ou collectifs, innovants à forts potentiels de développement.

L'approche R.S.E. peut faciliter la mise en œuvre, entre autres, de nouvelles régulations et d'une meilleure gouvernance d'entreprises. Son apport résidera dans l'instauration d'une meilleure « contextualisation » des activités économiques des entreprises, d'une structuration améliorée des relations avec les parties prenantes, et, théoriquement, d'un meilleur pilotage de l'organisation. Chaque entreprise adapte cette démarche à son rythme et selon sa culture.

L'essaimage est, tout comme la Responsabilité Sociale des Entreprises, un concept moderne, qui s'adapte et répond aux problématiques individuelles et collectives les plus contemporaines.

Cette pratique est moderne, car elle répond à la fois à l'évolution des mentalités et aux ouvertures que beaucoup souhaitent apporter à leur carrière. Les parcours évoluent et se diversifient en fonction des opportunités et des motivations tant professionnelles que personnelles.

Elle peut également être qualifiée de moderne car l'essaimage trouve naturellement sa place dans les entreprises confrontées à de nouveaux enjeux : développer de nouvelles compétences, inscrire la prise d'initiative dans la culture de l'entreprise, exercer une responsabilité sociale en lien avec les acteurs des territoires.

L'essaimage est moderne, enfin, car il constitue une réponse concrète aux soucis partagés des acteurs économiques et sociaux de sécuriser les parcours professionnels, en facilitant et en accompagnant la transition entre le salariat et l'entrepreneuriat.

Bibliographie

- APCE, Favoriser la création et la reprise d'entreprises par les salariés – Guide opérationnel d'essaimage, Editions de l'APCE, Réédition, 2007.
- Besson E., *Pour un plan d'urgence d'aide à la création de très petites entreprises*, Rapport d'information, Commission des Finances, septembre 1999.
- Carrier C., *L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse de doctorat, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I, 1993.
- Collectif, « Quand l'entreprise parie sur l'homme », dossier Sciences Humaines, n° 187 Novembre 2007.
- Bellanger P. et B. Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises*. Presse de l'université de Montréal, 1994
- Crozier M., *L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management postindustriel*, 1989. Rééd. Seuil, collection Points essais, 1994.
- C.N.C.E., *Accompagnement des créateurs d'entreprises, rapport d'étapes*, Commission du Commissariat National pour la Création d'Entreprises, avril 1998.
- Daval H., *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse de doctorat, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble II, 2000.
- Descamps M., *L'essaimage stratégique. Guide opérationnel*, Editions d'Organisation, Collection Développement et Emploi, Paris.
- Mahé T., « L'essaimage empêche les projets de dormir », *Industries et Techniques*, Octobre, 8-12, 1994.
- Sire B., *L'essaimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise*, E.S.U.G., Cahiers de recherche de l'I.A.E. de Toulouse, n° 83, 1988.
- Varlet J.P., *L'entrepreneuriat et la création d'entreprises*, Thèse de doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille, I.A.E., 2 tomes, 1996.