

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

**RECONVERTIR DES SALARIÉS
EN ENTREPRENEURS**

par

Patrice SIMOUNET
Directeur général de la SODESI
(filiale de reconversion d'Air France)
Président de DIESE (Développement de l'initiative
et de l'entrepreneuriat chez les salariés)

Séance du 8 février 2001
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

La SODESI a accompagné depuis fin 1995 plus de mille reconversions de salariés lors des plans de redressement puis de développement d'Air France, qu'il s'agisse de les aider à retrouver un emploi ou à créer leur entreprise. Motivée d'abord par des raisons économiques (Air France ne cotisant pas aux ASSÉDIC, aider les salariés à retrouver un emploi coûtait moins cher que régler les droits au chômage des agents qui quittaient la compagnie), la reconversion des salariés s'est avérée finalement un moyen précieux d'améliorer le recrutement ; par ailleurs, selon Patrice Simounet, les entreprises ont tout intérêt à favoriser le développement des territoires où elles sont implantées. Plusieurs grands groupes ont fait le même constat et décidé de s'associer pour développer le potentiel de création d'entreprises de leurs salariés.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Patrice SIMOUNET

Après une formation d'ingénieur agronome et des recherches en sociologie menées à l'INRA, j'ai dirigé différentes PME dans le secteur agroalimentaire ; lors de l'éclatement du groupe ULN-Bocaviandes, je suis resté conseiller du Crédit Agricole, banque du groupe, pour les questions de reconversion industrielle et de transferts de technologie. Ceci m'a conduit au passage à travailler avec des collectivités locales pour créer des pépinières d'entreprise, des technopoles, etc.

Ces activités m'ont amené à croiser Martine Bidegain qui, quand elle a rejoint Christian Blanc à la direction d'Air France en 1995, m'a confié plusieurs missions sur la mobilité du personnel.

Le plan de redressement d'Air France

Le plan de redressement consistait pour le PNC (Personnel Navigant Commercial, c'est-à-dire les hôtesse et les stewards) non seulement à augmenter sensiblement la productivité (+ 20 %) mais également à réduire de façon importante l'âge moyen (10 ans de rajeunissement) en favorisant le départ de 2 000 PNC sur un total de 7 500 et en les remplaçant par de nouvelles embauches notamment par des contrats de qualification.

Pour atteindre l'objectif de réduction des effectifs mais aussi de rajeunissement, la première mesure consistait naturellement à encourager les départs en retraite : tout PNC ayant atteint l'âge de cinquante ans ou travaillé pendant vingt-cinq ans se voyait attribuer, avec sa pension à taux plein, une prime de départ attrayante.

La deuxième mesure s'adressait aux salariés qui étaient tout près de l'âge de cinquante ans ou des vingt-cinq ans de service : ils avaient la possibilité de partir tout de suite, la compagnie prenant à sa charge les cotisations correspondant à la période restante (dix-huit mois au maximum) ; ils recevaient la même prime de départ que les premiers.

Pour les salariés qui n'entraient pas dans ces deux catégories se posait un problème de taille : la compagnie ne cotisant pas aux ASSEDIC, chaque fois que l'un des salarié se présentait à leurs guichets, la compagnie devait régler une somme calculée en fonction d'une estimation de la difficulté pour le salarié à retrouver un emploi : quelques milliers de francs pour un jeune steward, plusieurs centaines de milliers de francs pour une chef hôtesse en fin de carrière.

La création de la SODESI

La compagnie a donc accordé une "surprime" à ceux qui s'engageaient à attendre leur retraite sans faire valoir leurs droits au chômage.

Cette incitation était encore insuffisante ; c'est alors qu'il a été question pour la première fois de reconversion à Air France : les sommes en jeu montraient qu'il était impératif de trouver une meilleure solution que le chômage pour les PNC quittant la compagnie.

Le ministère du Travail ainsi que Matignon souhaitaient, pour des raisons de transparence de l'utilisation des fonds sociaux, que la reconversion des salariés soit prise en charge non pas directement par Air France, mais par une société de reconversion ; c'est ainsi qu'est née la SODESI (Société de Développement de l'Emploi dans les Services et l'Industrie), dont j'ai été nommé directeur général, et dont les missions ne devaient pas durer, en principe, plus de trois ans.

Les produits proposés

Le produit proposé aux salariés non concernés par les mesures précédentes était le suivant : ils recevaient leur prime de départ, mais continuaient à être rémunérés pendant une période allant de six à dix mois pour préparer un nouveau projet professionnel avec l'aide de la SODESI. Martine Bidegain, qui était alors DGA des affaires sociales, avait fait ses comptes : même en ajoutant aux salaires versés pendant cette période un budget moyen d'environ cinquante mille francs de formation par salarié, si la compagnie parvenait ainsi à ce qu'au moins un salarié sur deux ne s'adresse pas aux ASSEDIC, elle était bénéficiaire.

Un autre produit, qui n'a pas eu de succès à ce moment-là, mais a pu être réutilisé par la suite, s'adressait aux salariés moins motivés par la prime de départ que par la sécurité de l'emploi : ils pouvaient prendre un congé sabbatique de trois ans, avec la possibilité de démissionner à tout moment s'ils avaient retrouvé un emploi ; ils percevaient alors leur prime de départ, calculée de façon dégressive en fonction du moment où ils partaient ; en cas d'échec dans leur recherche d'emploi ou leur création d'entreprise, ils pouvaient réintégrer la compagnie à tout moment au cours des trois ans. Ce dispositif, probablement trop complexe, n'a pas séduit les PNC.

Des débuts difficiles

Ces différentes mesures avaient fait l'objet de négociations et d'accords d'entreprise avec l'ensemble des partenaires sociaux ; ils avaient été présentés sur de magnifiques documents en quadrichromie, comme on sait en fabriquer dans les grands groupes.

La SODESI devait commencer à opérer à partir du 1^{er} janvier 1996 ; au 15 décembre 1995, il n'y avait que cinq cent quatre-vingts inscrits pour le départ en retraite ou en attente de retraite, cinq inscrits pour le départ libre, et cinq pour une reconversion... alors que notre objectif, rappelons-le, était d'obtenir le départ de deux mille personnes.

Nous avons identifié deux grandes raisons à cet échec : premièrement, les grandes présentations officielles correspondaient à des négociations générales mais ne touchaient pas les salariés individuellement ; deuxièmement, leur grande crainte concernait la confidentialité : s'ils manifestaient le moindre intérêt pour une reconversion, n'allaient-ils pas immédiatement être catalogués comme souhaitant quitter l'entreprise ?

Un dispositif amélioré

Nous avons alors remplacé tous les beaux dossiers par un petit prospectus que nous allions tout bonnement distribuer aux PNC, lorsqu'ils partaient ou revenaient de vol. Ce dépliant ne parlait nullement des grands accords signés par la compagnie, mais énumérait une série de propositions, sous le titre "Vous envisagez une reconversion" : "Vous souhaitez réorienter vos activités de professionnel ? La SODESI vous propose une étude d'employabilité. Vous souhaitez choisir une nouvelle orientation professionnelle ? Nous vous proposons d'élaborer une formation. Vous souhaitez valider une idée de reconversion ? Nous vous proposons une étude de faisabilité. Vous souhaitez reprendre un ancien métier ? Nous vous proposons un complément de formation", etc.

Concernant la confidentialité, il faut préciser qu'un seul membre de la SODESI avait été recruté à l'intérieur de la compagnie ; en nous démarquant clairement d'Air France dans nos prospectus, nous renforçons la confiance des intéressés. Nous avons cependant dû faire nos preuves, ce qui n'était pas toujours évident : certains cadres de la compagnie comprenaient mal que nous refusions absolument de répondre quand ils nous demandaient notre avis sur la reconversion éventuelle de tel ou tel salarié.

Enfin, nous avons jugé que nos relations avec les candidats au départ devaient être tout autres que leurs relations avec leur hiérarchie : ils devaient devenir véritablement responsables de leur projet de reconversion, et s'adresser à nous comme à de simples conseillers.

Pour cela, nous avons élaboré une charte qui prévoyait qu'en contrepartie des services apportés par la SODESI, les PNC s'engageaient à faire preuve de la disponibilité nécessaire pour aborder et développer l'ensemble des dossiers, pour effectuer les bilans proposés, pour prendre connaissance des documents communiqués, etc. Cette mesure a également été difficile à faire passer auprès de l'encadrement d'Air France : l'objectif étant de décider le plus grand nombre possible de salariés à partir, pourquoi créer des obstacles supplémentaires ?

L'une des rares négociations que nous avons eues avec la direction concernait la possibilité de pouvoir dire "non" à certains candidats au départ : lorsque quelqu'un vient vous expliquer qu'il veut quitter la compagnie parce qu'il n'est pas devenu cadre comme il le souhaitait, qu'on ne lui a pas donné l'augmentation qu'il attendait, qu'il déteste son patron et qu'il vient d'apprendre que sa femme le trompe et que son fils se drogue, il y a peu de chance que son projet aboutisse. Nous avons donc souhaité pouvoir disposer d'un joker, qu'à vrai dire nous n'avons sans doute pas utilisé dans plus de 5 % des cas, mais qui a donné à notre démarche une crédibilité extraordinaire, que ce soit auprès des salariés ou auprès des syndicats.

Grâce à ce travail de fond, nous avons réussi à trouver rapidement une centaine de PNC volontaires pour l'option reconversion.

Prendre le temps du deuil

Dans les mois qui ont suivi, notre volonté d'obtenir des résultats très rapides nous a fait commettre de nouvelles erreurs.

Nous avons tout d'abord sous-estimé le temps de deuil nécessaire aux salariés quittant l'entreprise : abandonner l'uniforme d'Air France, c'était perdre un peu de leur identité. Après quelque temps, nous avons compris que les deux premiers mois devaient être consacrés à les faire réfléchir aux raisons pour lesquelles ils partaient et à la nature de leur projet.

Par ailleurs, nous nous sommes rendu compte que les personnes qui avaient travaillé pendant vingt ans à Air France se faisaient de l'entreprise une idée un peu "décalée" : ce qu'on appelle "production" ou "marketing" dans une compagnie comme Air France n'a manifestement pas grand chose à voir avec ce qu'on désigne par ces termes dans une PME. Tous les candidats au départ ont donc participé à une session de huit jours, calquée sur les cours de l'IUP de Nanterre, sur ce qu'est une PME, sur les différentes fonctions de son dirigeant, etc. Cette formation ne leur servait pas à grand chose directement, mais leur apportait au moins quelques références culturelles différentes de celles d'Air France, et beaucoup plus opératoires pour créer une entreprise.

Les imprévus d'une démarche "scientifique"

Par ailleurs, nous avons voulu adopter une démarche "scientifique" et fait une confiance excessive à la méthode des "parcours type", pour laquelle nous avons consulté, à grands frais, d'éminents spécialistes. Il s'agissait en l'occurrence, en tenant compte des savoir-faire, des savoir être, des connaissances d'une hôtesse, de déterminer quels étaient les dix métiers les plus proches du sien.

C'est ainsi qu'on nous avait chaudement recommandé d'orienter les chefs de cabine, c'est-à-dire les hôtesse gradées, vers les métiers du commerce de luxe. Cette idée a immédiatement séduit Hermès qui, dès le mois de mars, a recruté trois de celles-ci comme chefs de rayon à Paris. Ce fut un échec complet, et je crains qu'elles n'aient pas vendu un seul carré ! Quitter un uniforme pour

un autre – de surcroît moins beau à leur goût – et pour établir avec les clients des relations plus factices qu’avec les passagers, c’était vraiment déprimant !

J’étais également très fier d’un accord passé avec Eurodisney : Air France intégrait des animateurs qui, après trois ans passés avec de grandes oreilles sur la tête, souhaitaient changer de métier, ce qui a bien fonctionné, et Eurodisney recrutait des chefs de cabine pour animer les centres de congrès ; aucune n’a tenu plus de trois mois ! Le travail qu’on leur proposait ne leur apportait rien de nouveau : quelle différence entre la cabine d’un 747 et le centre de conférence du Séquoia Hôtel, à part le fait qu’on ne décolle plus pour Hawaii ?

Les hôtesse sont capables de tout

En revanche, beaucoup de réorientations qu’on nous avait présentées comme inconcevables ont parfaitement fonctionné. Par exemple, on nous avait expliqué que jamais les hôtesse ne pourraient s’intéresser aux nouvelles technologies, et quelques-unes de nos plus belles reconversions se sont faites dans ce domaine. C’est ainsi qu’une des hôtesse qui avait passé son temps, au cours de ses voyages, à prendre des photos d’œuvres d’art dans tous les musées du monde, a eu l’idée de créer une banque de données, qui à vrai dire a été un échec commercial, mais a finalement été rachetée par Microsoft.

Nous avons d’ailleurs imposé à tous les candidats au départ une formation de quinze jours à l’informatique, car il était souvent décisif, pour retrouver un emploi, qu’ils sachent à peu près utiliser un ordinateur ; nous leur avons également imposé une initiation à l’internet, ce qui, en 1995-1996, constituait un "plus". Beaucoup de PNC ont d’ailleurs créé non pas des start-ups proprement dites, mais des entreprises d’accompagnement autour des sites internet : création graphique, sonorisation de sites, etc. De façon assez inattendue, c’est une ancienne hôtesse qui a par exemple été chargée de concevoir la sonorisation de la partie du site du Musée de l’Homme consacrée aux civilisations océaniques.

La palette des métiers s’est finalement avérée beaucoup plus variée que prévu. Beaucoup d’hôtesse se sont reconverties dans l’hôtellerie, avec une forte spécialisation dans les gîtes ruraux et les tables d’hôtes. Une d’entre elles est devenue la secrétaire particulière d’un leader politique. Une autre a trouvé un débouché dans le marché du luxe, mais sur une création très originale : elle fabrique et vend des baleines de chemises pour homme, en or, en argent et en vermeil, et a ouvert une boutique dans le XVI^e arrondissement.

Un steward a mis à profit sa connaissance des pays étrangers pour créer une activité d’import-export, et il est devenu le principal importateur de trottinettes en France. Un autre est devenu leader européen du marché de l’alarme pour motos : il a su mettre en relation des concepteurs européens et des fabricants d’Hong-Kong ou d’ailleurs.

Un débouché particulièrement intéressant a été trouvé dans le secteur de la formation. L’un des aspects les plus gratifiants du métier de PNC est la formation à la qualité et à la sécurité, y compris dans des conditions très difficiles ; beaucoup d’hôtesse sont devenues formatrices auprès des entreprises, par exemple pour aider des PME à construire des dispositifs ISO 9000.

Les relations avec les syndicats

Pendant les dix-huit premiers mois, dans tous les tracts syndicaux, les trois formules pour désigner la SODESI étaient "rideau de fumée", "cerise sur le gâteau" ou encore "danseuse du président". Nous n’avons pas voulu jouer l’affrontement, mais avons compris que l’essentiel était d’assurer la transparence du dispositif et de tenir nos engagements. Nous avons organisé une séance de *reporting* chaque mois, où l’ensemble des syndicats était invité.

Objectif atteint

Le premier plan de reconversion a touché mille deux cents personnes au total ; nous en avons ouvert un second dix-huit mois plus tard, pour atteindre l'objectif de deux mille, et avons enregistré à nouveau mille deux cents inscriptions : nous avons fait quatre cent déçus ! Les candidats ont été sélectionnés en fonction de leur âge et de leur grade, pour répondre à l'objectif d'abaisser l'âge moyen des PNC (qui a effectivement diminué de onze ans) ainsi que leur niveau de salaire.

Sur les deux cent quarante personnes qui, au total, ont choisi l'option reconversion, nous avons enregistré plus de 85 % de réussite : elles ne se sont toujours pas présentées aux ASSEDIC, et ont permis ainsi à la compagnie d'économiser des sommes considérables. Cette opération est naturellement aussi très positive pour la SODESI, dont le budget a ainsi été assuré pour plusieurs années, ce qui a contribué à justifier son existence aux yeux des financiers du groupe.

Poursuivre la reconversion même en période de recrutement

Quelques années plus tard, le contexte est devenu très différent : grâce aux gains de productivité, aux alliances passées avec d'autres compagnies, à la fusion avec Air Inter, ou encore à la création du *hub*¹ de Roissy, la situation d'Air France s'est fortement améliorée. Aujourd'hui, le nombre de PNC est de quatorze mille, et Air France peine à respecter ses plans de recrutement.

Nous avons cependant convaincu la direction qu'il fallait maintenir la procédure permettant aux salariés qui le souhaitent de quitter la compagnie. L'accord qui a été signé en ce sens avec tous les syndicats du personnel navigant reprend, en fait, la mesure de congé sabbatique qui n'avait pas connu un grand succès dans le premier plan social de la compagnie ; elle s'appelle désormais le "congé de mobilité du PNC".

Concrètement, un PNC qui en fait la demande a droit, pendant deux mois, à une amélioration de son plan de vol qui lui permet de se libérer pendant deux jours tous les quinze jours pour venir se renseigner et demander conseil à la SODESI – ce qui n'a pas été facile à mettre en place, notamment pour les longs courriers. Si au bout de deux mois, il souhaite poursuivre, il reçoit un salaire pendant six mois pour suivre une formation, rédiger son *business plan* et préparer sa reconversion. Au terme de cette période, s'il est toujours volontaire, il bénéficie d'un congé sabbatique de dix-huit mois pendant lequel, à tout moment, il peut démissionner ou au contraire réintégrer la compagnie. L'accord prévoit qu'il ne peut y avoir plus de dix salariés bénéficiant de cette mesure chaque mois, mais le cas ne s'est pas présenté jusqu'ici.

Le public intéressé par cette mesure comprend tout d'abord les quatre cent "déçus" du plan de reconversion précédent ; les "erreurs de recrutement" – même si les services de recrutement d'Air France font un excellent travail, il est difficile de ne jamais se tromper quand on embauche plus de mille personnes par an ; et enfin les PNC "âgés", pour qui, au bout d'un certain nombre d'années, les nouvelles conditions de travail deviennent trop difficiles à supporter : on peut aisément imaginer la fatigue que représente le fait d'effectuer sept Paris-Nice dans la journée, par rapport à l'époque où les hôtesses pouvaient bénéficier de trois jours d'escale à chaque voyage.

Les nouvelles missions de la SODESI

La mission de la SODESI aurait pu se limiter à ce nouveau plan de départ volontaire des PNC, mais la conjoncture en a décidé autrement, qu'il s'agisse de la fusion avec Air Inter ou de la fermeture de trois escales (Toulon, Perpignan, et Nantes pour la partie Air Inter).

¹ Plate-forme de correspondances.

Cette fermeture s'est effectuée dans des conditions difficiles, car elle intervenait après les grèves de mai 1996 : la date était fixée à septembre, et le principal objectif était de ne pas enregistrer un seul jour de grève à Toulon ni à Perpignan pendant tout l'été, période de l'année où la compagnie rentabilisait ces liaisons.

En principe, tous les personnels se voyaient proposer un nouvel emploi dans la compagnie ; mais quand vous habitez au Lavandou, au bord de la plage, et que vous avez l'habitude d'attendre, pour aller prendre votre travail à l'aéroport de Hyères, de voir l'avion passer au-dessus de chez vous, la perspective de déménager pour Roissy n'est pas très engageante. Nous avons donc créé des antennes de reconversion à Toulon et Perpignan, et il n'y a pas eu un jour de grève pendant tout l'été 1996, ce qui à vrai dire tient du miracle.

Nous avons mené d'autres missions pour les autres compagnies ou filiales du groupe, comme SERVAIR, mais je me contenterai de donner trois exemples d'interventions illustrant les aspects les plus originaux de notre politique de reconversion et de mobilité.

La fermeture du fret à Orly en 1999

En 1999, l'aérogare de fret d'Orly a été fermée et toute l'activité ramenée sur Roissy ; en accord avec le DRH, cette fermeture devait être une opération phare du groupe, avec une réussite à 100 % en matière de reconversion, ce qui supposait, ici encore, de pouvoir dire non à certaines personnes.

L'originalité de l'opération tient entre autres à la nature des personnels qui travaillaient de nuit au fret d'Orly : depuis des années, il se trouve qu'une partie de ces personnels était constituée d'intermittents du spectacle, qui venaient travailler là pour bénéficier de la sécurité sociale ; ils s'arrangeaient d'ailleurs souvent pour se remplacer les uns les autres. Il était difficile de leur proposer d'aller travailler à Roissy en horaires administratifs.

Une autre partie du personnel avait une seconde activité qui consistait, dans tout le secteur de la banlieue sud de Paris, à travailler de manière plus ou moins officieuse dans des garages de réparation de voitures ou de deux roues ; pour eux, l'enjeu était de transformer une activité secondaire en activité principale, avec une vraie raison sociale.

Sur les trois cents salariés touchés, soixante-quinze se sont dits intéressés par la reconversion ; nous n'en avons accepté que quarante-cinq, dont quarante créations d'entreprises et cinq reconversions ; à l'heure actuelle, tous ont soit retrouvé un emploi, soit créé leur entreprise, ou sont sur le point de le faire : aucun n'est en situation d'échec. Certains ont ouvert un garage, d'autres un service de messagerie ; d'autres encore ont tiré parti du fait qu'ils habitaient en pleine forêt de Fontainebleau et ont créé des tables d'hôtes ou des gîtes ruraux, l'une de nos spécialités. Cette opération a été très importante pour l'image de la SODESI dans le groupe et notamment auprès des syndicats.

Les congés de mobilité professionnelle

À périmètre constant, le groupe Air France est passé de cinquante-cinq mille personnes à quarante-cinq mille pendant le plan de redressement. L'ensemble des salariés s'est vu proposer des départs en retraite anticipés, mais aussi des congés de mobilité professionnelle : ils pouvaient prendre trois ans de congé pour trouver une autre activité, et en cas de succès, toucher une prime au moment où ils démissionnaient, ou revenir à Air France en cas d'échec. Compte tenu du développement qu'avait pris la SODESI entre-temps, la possibilité a été accordée aux salariés, dès la deuxième année, de bénéficier de notre soutien.

Les premiers salariés à prendre ce congé sabbatique l'on fait en 1996, et les derniers en 1999, et ils ont été environ deux cents chaque année. Nous commençons à disposer des premières statistiques, même s'il faudra attendre 2002 pour connaître le résultat global de l'opération.

Pour l'instant, le taux de succès (c'est-à-dire de départ de la compagnie) pour les personnes qui ont demandé le soutien de la SODESI est de 80 %, et seulement de 20 % pour les autres. Il faut bien entendu pondérer ces données car on peut supposer que ceux qui ont demandé une aide avaient en fait, au départ, des projets plus construits ; malgré tout, il est évident que les chances de succès sont plus fortes pour ceux qui ont bénéficié d'une formation leur permettant de se familiariser avec les notions de *business model* et de *business plan* .

Les conjoints des personnels mutés

Nous avons également été chargés d'aider les conjoints des personnels mutés à retrouver un emploi, ce qui représente, compte tenu du nombre d'escalas à l'étranger et de la fréquence des mutations, un enjeu important.

Nous avons réussi à vendre ce produit - à prix d'ami - à l'association Action Contre la Faim : elle le propose désormais aux bénévoles qui reviennent de mission à l'étranger et doivent retrouver un emploi en France. Nous les aidons à se remettre à niveau dans leur ancien métier, ou à valoriser les compétences qu'ils ont acquises à l'étranger.

Les reconversions industrielles

Enfin, la SODESI a été utilisée à plusieurs reprises pour ce qui était son objet de départ, les reconversions industrielles, en particulier à Toulouse, où le site de Montauban va être fermé et l'ensemble de l'activité ramenée à Blagnac, ou encore à Orly, avec le déplacement de l'usine de maintenance de l'appareillage électronique des avions, qui emploie trois mille personnes.

Ce type d'opération nous a conduits très fréquemment à discuter avec les collectivités locales ou encore les chambres consulaires, et nous sommes ainsi devenus peu à peu l'opérateur d'Air France pour tout ce qui concerne les rapports de l'entreprise avec son territoire, et notamment sa participation au développement local. Personnellement, je suis convaincu qu'on ne peut pas approfondir la réflexion sur l'accompagnement de la mobilité des salariés d'une entreprise sans s'intéresser également au développement local et notamment à la création d'entreprises sur le territoire environnant, en particulier au niveau de la sous-traitance.

C'est ainsi que la SODESI est membre de l'association "Entreprendre à Tremblay-en-France". Air France a par ailleurs adressé à tous les élus de toutes les communes de toutes les plates-formes aéroportuaires, un document intitulé *Air France au service de l'emploi en Île-de-France*, qui présente les différents engagements pris par la compagnie : recrutement de 50 % des PNC en contrat de qualification dans les zones en difficulté, mais aussi ingénierie, assurée par la SODESI, d'une centaine de projets de reconversion de salariés chaque année.

Passer à la vitesse supérieure : la création de DIESE

En 1999, le CNCE (Conseil national de la Création d'Entreprise) a lancé une enquête sur l'essaimage, pour étudier comment développer cette pratique dans les grandes entreprises.

Deux premières pistes ont été identifiées : inventer un nouveau motif de rupture de contrat de travail, entre la démission et le licenciement, de sorte que les entreprises souhaitant donner un coup de pouce à leurs salariés ne soient pas obligées de déguiser les essaimages en licenciements, et que les candidats à la création d'entreprise puissent bénéficier des ASSÉDIC en cas d'échec ; trouver des solutions fiscales adaptées pour que les entreprises puissent soutenir les

projets sans que la moitié ou davantage de ces aides soit reversées à l'État sous forme d'impôts ou de charges sociales.

La réflexion sur cette question a amené plusieurs responsables de grandes entreprises à se rencontrer pour en parler. Lors des états généraux de la création d'entreprise qui ont eu lieu au printemps dernier, ils ont été à nouveau sollicités sur la question de l'essaimage, et se sont alors rendu compte qu'il n'existait pas de structure de lobbying en la matière, ou plus exactement que le seul lobbying existant était porté par des fédérations de nombreuses structures (associations, chambres de commerce, plates-formes d'initiative...), qui aident à la création de quelques centaines d'entreprise chaque année, alors que les grands groupes, d'après les chiffres officiels, soutiennent environ vingt mille nouvelles entreprises par an.

Ils ont également pris conscience que l'image de l'essaimage véhiculée par les médias était encore, principalement, celle de la "prime à la valise" des années quatre-vingt, sans conseil ni suivi, avec un taux de réussite ne dépassant pas 15 % à 20 %, alors qu'en réalité, avec la légère embellie de l'emploi, l'essaimage est de moins en moins utilisé pour éviter ou limiter des plans sociaux, et participe souvent, désormais, d'une véritable politique de ressources humaines, y compris en termes de recrutement.

L'idée est alors née de créer une association, DIESE (Développement de l'initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés), non seulement pour faire du lobbying ou pouvoir s'exprimer auprès de la presse, mais aussi pour partager nos pratiques, souvent très différentes : certains font de l'essaimage depuis vingt ans et se sont spécialisés dans le service, d'autres ont une expérience très riche de maillage de l'essaimage avec le développement local, d'autres intègrent à leur dispositif de véritables incubateurs, etc. Une première charte a été signée par TotalFinaElf, Schneider, SANOFI, Air France, La Poste et EADS, rejoints plus tard par EDF, Avantis, France Télécom, Renault.

Une charte de l'essaimage

Les membres s'engagent à mener des actions de soutien à l'essaimage dans le respect d'une charte qui privilégie la mise en place d'un cadre offensif et à froid plutôt que défensif à chaud, le respect de la confidentialité des projets, l'appui d'experts qualifiés, l'obligation de réserve et le travail en réseau.

Les membres de DIESE s'engagent à donner la priorité à une gestion prévisionnelle plutôt qu'aux "dégraissages" en temps de crise ; à assurer une confidentialité totale aux projets ; à mettre en œuvre une méthodologie professionnelle et à solliciter les avis les plus compétents, soit en interne, soit en externe ; à adopter la pédagogie du "faire faire", pour rompre avec la pratique qui consiste à confier au créateur d'entreprise un *business plan* qu'il n'a qu'à appliquer, ce qui constitue un facteur d'échec à peu près certain ; à suivre les nouvelles entreprises de façon relativement durable, sans que ce délai ait été encore strictement défini : il est de trois ans à la SODESI, mais atteint neuf ans à La Poste !

L'objectif de DIESE, pour sa première année d'existence, est de publier un "guide des bonnes pratiques de l'essaimage" qui pourra être diffusé non seulement auprès des autres grandes entreprises, mais également auprès du tissu de PME. Nous envisageons d'ailleurs, dans un deuxième temps, d'étudier la possibilité de mettre les structures d'essaimage des grands groupes à la disposition des petites entreprises du territoire environnant.

Développer l'essaimage pour améliorer le recrutement

L'idée sur laquelle a reposé la conception de cette charte est que les grands groupes ont tout intérêt, que ce soit directement ou indirectement, à favoriser le dynamisme des territoires industriels sur lesquels leurs entreprises sont implantées. Ils rencontrent en particulier un

véritable problème de recrutement, encore plus qualitatif que quantitatif : il ne suffit plus de recruter les meilleurs élèves des meilleures écoles ; il faut de surcroît qu'ils soient porteurs d'initiative et d'innovation, et donc que ce soient des entrepreneurs en puissance. En renforçant les dispositifs d'essaimage, on contribue à attirer dans l'entreprise des personnes pour qui l'entrepreneuriat est une valeur forte. Tant mieux si par la suite elles développent leurs projets en interne, mais même si elles quittent finalement l'entreprise, elles lui auront apporté énormément entre-temps. On arrive ainsi à une conclusion qui n'est paradoxale qu'en apparence : pour améliorer le recrutement de l'entreprise, il faut s'occuper très soigneusement des salariés qui la quittent.

DÉBAT

Créer une entreprise ou créer son emploi ?

Un intervenant : *Quelle est la proportion de salariés qui ont créé une vraie entreprise, c'est-à-dire une structure employant plus d'une personne, et de ceux qui ont simplement créé leur emploi ?*

Patrice Simounet : Environ la moitié des salariés suivis par la SODESI ont trouvé un nouvel emploi, et l'autre moitié ont créé une entreprise, qui dans la plupart des cas n'emploie effectivement qu'eux-mêmes. Les seules exceptions concernent les sociétés de commerce international, qui ont embauché de petites équipes administratives, ou encore deux réussites industrielles proprement dites, l'une dans le textile de luxe, l'autre dans la fabrication de serres agricoles : une ancienne hôtesse a mis au point un nouveau type de serres pouvant s'ouvrir très facilement, grâce au soutien de l'ANVAR Picardie.

Le prix du beurre

Int. : *Combien toutes ces mesures ont-elles coûté ?*

P. S. : Chaque opération a fait l'objet d'un contrat avec Air France. En coût direct, le premier plan revenait à environ cinquante-deux mille francs par personne ; le second, à quarante-huit mille ; il faut ajouter environ quinze mille francs de coûts indirects, c'est-à-dire la quote-part du fonctionnement de la SODESI affectée à chaque projet. Les créations d'entreprise suivies par la SODESI dans le cadre de la mobilité professionnelle coûtent environ vingt-cinq mille francs en formation, plus une quote-part d'environ huit mille francs. Pour l'opération concernant le service de fret d'Orly, le contrat prévoyait un financement moyen de cent mille francs par projet, que nous avons mutualisé : certaines sociétés de service ne nécessitaient pratiquement aucune mise de fonds, alors que d'autres projets avaient besoin d'un investissement de deux cent cinquante mille francs. Dans tous les cas, il s'agissait d'une subvention, à fonds perdus.

Int. : *Je suis étonné du niveau relativement bas des aides que vous apportez à la création d'entreprise ; dans mon groupe, la moyenne est de l'ordre de cent à deux cent mille francs par projet.*

P. S. : Il faut garder à l'esprit que la plupart des projets que nous soutenons concernent le secteur des services ; le nerf de la guerre est beaucoup moins l'aspect financier que la qualité du conseil pour l'étude de marché, le positionnement, les contacts, etc. Une partie de notre plus-value consiste du reste à aider nos clients à préparer de bons dossiers de demande de financement pour la BDPME (Banque de Développement des PME) voire, le cas échéant, pour l'ADIE (Association pour le Développement de l'Initiative Économique).

Une petite structure

Int. : *Pour mener à bien tous ces projets, vous devez être très nombreux ; combien de personnes travaillent à la SODESI ?*

P. S. : Nous sommes huit, et nous nous sommes engagés à n'être jamais plus de dix. En revanche, nous faisons largement appel aux consultants dans les périodes les plus chargées des plans de reconversion. Lors du pic d'activité du plan de départ volontaire des PNC, nous étions une vingtaine en équivalent temps plein. Les relations ne sont d'ailleurs pas toujours faciles avec les cabinets de consultants spécialisés en reconversion, car nous leur imposons notre méthodologie et un mode de reporting très précis.

Présentation de l'orateur

Patrice Simounet : ingénieur ENSIA, DEA d'économie à Dauphine, directeur général de la SODESI (Société de Développement de l'Emploi dans les Services et l'Industrie - groupe Air France), président de DIESE (Développement de l'initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés), membre du CNCE (Conseil National de la Création d'Entreprise). Enseigne la création d'entreprise au CEP (Paris X Nanterre).
Email : psimounet@wanadoo.fr

Diffusion juin 2001