

Les start-up recherchent des recrues « atypiques »

Outre des compétences technologiques et managériales, les ingénieurs et techniciens doivent aussi posséder des connaissances en marketing

Une entreprise qui n'innove pas disparaît», estime François Guignot, délégué général du Comité Richelieu, une association de PME innovantes. Mais pour innover, une entreprise, quelle que soit sa taille, doit se reposer sur des « porteurs de projet ». Des hommes et des femmes polyvalents alliant connaissances techniques, compétences managériales et parfois même aptitudes commerciales. Difficiles à réunir en une seule personne, ces qualités peuvent être partagées au sein de l'équipe dirigeante, note Mathieu Defresne, expert chez Oséo (la banque d'aide publique chargée de soutenir l'innovation et la croissance des PME). « Oséo encourage les projets innovants portés par des profils complémentaires : souvent, les entreprises qui marchent sont celles qui sont dirigées à la fois par un ingénieur et un financier. »

La start-up toulousaine zidea l'a bien compris. Spécialisée dans la fabrication de systèmes de refroidissement à l'énergie solaire,

elle a obtenu le prix Oséo des jeunes entreprises innovantes en 2010, catégorie « procédé industriel ». Jean-Louis Julliard, l'ingénieur, avait une idée : il souhaitait mettre sur les marchés africains et moyen-orientaux des produits surgelés fabriqués directement en Afrique. L'homme d'affaires Lionel Bataille l'a réalisée et industrialisée à partir d'une technolo-

Un « écosystème » indispensable à l'innovation

gie inventée par un laboratoire du CNRS à Perpignan. « C'est l'association de nos deux compétences qui nous a permis d'avancer sur ce projet », explique M. Bataille.

Rachetée depuis par un grand groupe, la PME Exalead a, elle aussi, obtenu le prix Oséo 2010 de la jeune entreprise innovante, catégorie « croissance ». Fondée en 2000 par trois ingénieurs poly-

techniciens, Exalead n'a pris son envol qu'à l'arrivée d'un personnel spécialisé en commerce et en marketing. « Nous avons réussi à rétablir le dialogue entre la technologie développée à l'aveugle au début, et le positionnement marketing sur les usages qu'en font les clients », raconte François Bourdon, cofondateur de la société qui vend des moteurs de recherche interne au système informatique des entreprises.

Des rapports étroits entre la recherche pure et l'industrie forment un « écosystème » indispensable à l'innovation. « Pôles de compétitivité » et conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) – entre un laboratoire et une entreprise pour former conjointement un thésard – sont en principe là pour rapprocher ces deux mondes et permettre aux PME de recruter de façon ciblée. Pourtant, ces entreprises ont du mal à trouver les profils exacts qui leur correspondent.

D'après l'économiste et sociolo-

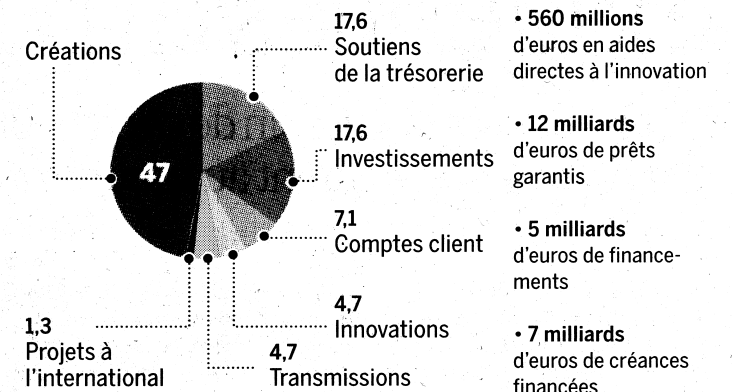
gue Martine Gadille (CNRS, « La formation dans les PME d'un pôle : rapport au savoir et division du travail », *Education permanente* n° 182, dossier « Formation et innovation dans les petites entreprises »), les PME innovantes embauchent peu d'ingénieurs sortis des grandes écoles, non seulement parce qu'ils sont trop chers, mais encore parce qu'elles disent vouloir trouver des recrues « atypiques », des techniciens au profil « comportemental et cognitif », flexibles, spécialisés, mais aussi capables d'acquérir les connaissances spécifiques au projet d'innovation de l'entreprise. « Pour les trouver, certains patrons vont jusqu'à enseigner en IUT pour former et sélectionner leurs salariés », raconte M^{me} Gadille.

Quant aux doctorants des conventions Cifre, ils sont recrutés à travers le réseau de connaissances, auprès de directeurs de laboratoire : « Si un chercheur fonde une PME innovante et qu'il a besoin de thésards, il demandera à

Les créations privilégiées

LES PROJETS SOUTENUS PAR OSÉO*, en %

85 000 projets soutenus (+ 27 % par rapport à 2008)



Source : OSÉO

* Groupe public spécialisé dans le financement des PME.

un ami travaillant sur les mêmes problématiques de lui envoyer quelqu'un», constate M^{me} Gadille.

Mais ces entreprises sont aussi confrontées à l'« atomisation » de l'offre de formation initiale des ingénieurs et techniciens, qui les empêche de comprendre qui apprend quoi et où : « Ce marché est opaque, explique la sociologue, et la régulation est en deçà de ce qu'elle devrait être : du coup, les dirigeants ont du mal à analyser le contenu des offres. »

Autre obstacle au recrutement : la nécessité d'entourer ses recherches de secret, afin de protéger son savoir. Le produit, le concept ou le processus peuvent être connus, mais pas le savoir sur lequel ils reposent. Les entreprises ne communiquent pas sur le travail de leurs départements de recherche et développement (R&D), et les candidats à l'embauche ne sont donc pas informés des compétences recherchées. D'où l'importance de la formation en interne, explique la sociologue, qui note que la transmission, « intimement liée à la création de savoirs spécifiques, est source de développement de l'entreprise ».

Mais une fois le savoir propre

transmis, l'entreprise doit garder son salarié car, s'il rejoignait la concurrence, il pourrait compromettre le secret. « Ça pousse les PME à innover aussi en matière de gestion de la ressource humaine », analyse M^{me} Gadille, qui insiste sur le fait que certaines entreprises préfèrent ne pas grossir et ne pas travailler en réseau avec d'autres, plutôt que de partager leur savoir.

Une propension à rester petit que déplore M. Guignot, pour qui le secret industriel n'empêche pas ces PME de collaborer entre elles. C'est justement le but du Comité Richelieu. « Nos entreprises mûres aident les plus jeunes à se développer ou même à trouver des investisseurs », explique-t-il.

Les PME innovantes reçoivent aussi l'aide de nombreuses structures régionales : incubateurs et programmes de conseil et d'encadrement viennent renforcer le soutien apporté par le crédit d'impôt recherche et les prêts d'Oséo. Car l'innovation semble être le meilleur moyen pour les PME françaises de se développer et d'exporter pour concurrencer leurs voisines allemandes. ■

Sarah Belouezzane

EDF RECRUTE DES INGÉNIEURS GRANDES ÉCOLES ET UNIVERSITÉS H/F



Claire Marchal
regardait le monde se bâtir autour d'elle.