

Observer
Anticiper
Adapter

Informer
Accompagner
Orienter

Créer
Développer
Innover



Etude réalisée par ALEXIS Alsace
Les pratiques d'essaiage
sur le Pays de la région mulhousienne

SOMMAIRE

Introduction	P 3
Panorama de l'essaimage en France	P 4
Information et prospection auprès des entreprises	P 6
Promouvoir la création d'entreprise auprès d'un public salarié	P 9
Conception et mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement	P 11

« 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 en reprenant une société, ou en s'associant à un projet de création ou de reprise. »

Les pratiques d'essaimage constituent un puissant levier de la création d'entreprises, d'emplois et de richesses en France. On estime (source APCE) qu'il se crée de l'ordre de 15 000 entreprises par essaimage, par an, soit 8.5% du total des créations. Sur ces 15 000 essaimages, 75% sont effectués dans le cadre de sureffectifs ou plans de sauvegarde de l'emploi.

Il est intéressant de noter que les entreprises issues de l'essaimage, tout comme les entreprises accompagnées pendant leur création, ont généralement un taux de réussite supérieur à la moyenne nationale : les entreprises pratiquant l'essaimage avancent selon les cas de 70 à 90% de réussite à cinq ans. Ces responsables déclarent par ailleurs que les entreprises essaimées occupent en moyenne cinq personnes (salarié et non salarié y compris le dirigeant), trois ans après leur création.

Ces quelques chiffres démontrent que les entreprises possèdent parmi leurs effectifs salariés, un potentiel conséquent de créateurs d'entreprises ; d'entreprises pérennes et créatrices d'emplois. Les entreprises ont parfois des difficultés à percevoir l'intérêt de l'essaimage, au-delà des plans sociaux, pour leur structure. Pourtant, il est démontré que l'entreprise qui essaime peut également tirer des bénéfices de cette pratique pour se développer, pour élargir son réseau, pour trouver de nouveaux fournisseurs, pour donner une image dynamique ; le départ d'un salarié pour création d'entreprise pouvant être vécu comme une chance ou une opportunité. En effet, la pratique de l'essaimage est adaptée aux enjeux respectifs de l'entreprise et du salarié et se veut être un partenariat gagnant – gagnant.

Pour le salarié, la préparation est primordiale à la réussite du projet. Grâce à l'essaimage, ce dernier bénéficie d'un accompagnement méthodologique et technique, d'expertises et d'appuis pour préparer et démarrer son projet ; il quitte l'entreprise dans un esprit positif.

Quant à l'entreprise qui essaime, elle dispose d'un outil flexible pouvant par exemple contribuer à :

- Recruter des collaborateurs dotés d'un potentiel entrepreneurial
- Dynamiser les ressources humaines
- Faire évoluer la culture de l'entreprise en valorisant la prise d'initiative
- Ajuster les effectifs
- Externaliser une activité
- Constituer un réseau d'entreprises
- Participer au développement du tissu économique
- Anticiper la reprise de l'entreprise

L'essaimage est un outil reconnu d'aide à la création d'entreprises et d'emplois. Il participe aux politiques de gestion des ressources humaines et à la valorisation de la recherche et du développement au sein des entreprises. Il contribue ainsi au développement économique du pays et à la création de valeur.

L'ACE –Appui à la Création d'Entreprise – est un enjeu important pour le développement de l'économie d'un territoire ; c'est dans cette perspective que cette étude de promotion de l'essaimage auprès des entreprises du bassin d'emploi de Mulhouse a été menée : Faire connaître cette pratique encore insuffisamment développée aux entreprises et aux salariés.

I. Panorama de l'essaiage en France

L'ACE est apparue en France dans les années 80, période à laquelle l'outil essaiage a été utilisé, par les services des ressources humaines, pour répondre à un besoin de réduction des effectifs et de plans sociaux. Bien que la définition soit beaucoup plus large et beaucoup plus noble, il a gardé, dans beaucoup d'esprits, cette connotation négative d'outil de gestion de crise.

Les grandes entreprises ont été les premières à envisager l'essaiage sous un angle plus convivial nommé « essaiage à froid » ; France Télécom, Sanofi Aventis, EADS, Air France, par exemple, ont intégré et développé l'essaiage comme un véritable outil de gestion des ressources humaines. Ces entreprises ont développé, selon leur volonté, des outils extrêmement divers en direction de leurs salariés créateurs :

- une information, une orientation vers les structures susceptibles de l'accompagner,
- un accompagnement méthodologique et technique,
- une formation,
- un appui logistique,
- un soutien financier au porteur de projet ou à l'entreprise nouvellement créée.

Les pratiques sont diverses selon les entreprises qui accordent ou non un droit de retour à leur salarié ; chaque politique d'essaiage est nécessairement unique et évolutive, liée à la culture de l'entreprise et aux circonstances.

Chaque entreprise est donc susceptible de mettre en place son essaiage en fonction de ses moyens et de ses valeurs.

Aujourd'hui, la création d'entreprise connaît un développement sans précédent. Certes, le nombre de créations initiées par des demandeurs d'emploi est en constante augmentation mais les statistiques montrent que les salariés restent les plus nombreux à créer une entreprise : d'après une enquête de l'INSEE de 2002, sur les nouvelles entreprises, plus de 60% des créateurs et repreneurs d'entreprises en France, sont des salariés ou d'anciens salariés :

- 18% étaient auparavant cadres ou profession intellectuelle supérieure
- 22% étaient agents de maîtrise, contremaîtres ou profession intermédiaire
- 60% étaient ouvriers ou employés

14% des dirigeants interrogés dans le cadre de cette étude ont déclaré que la création et le démarrage de leur entreprise ont été facilités par des relations avec leur ancien employeur.

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

A l'heure actuelle, 75% des essaimage sont liés à des restructurations qui sont de mieux en mieux accompagnées ; et seulement 25% résulte d'un essaimage « à froid »

Aujourd'hui, cette politique est largement intégrée dans nombre de grandes entreprises mais reste à développer au sein des PME, et à promouvoir auprès des salariés.

Rappel des objectifs de la mission

La création et la reprise d'activité constituent un puissant moteur de croissance et d'emploi. Forte de cette constatation, la Maison de l'Emploi et de la Formation, souhaite impulser une dynamique spécifique de promotion et d'accompagnement des salariés du Pays de la région mulhousienne ou des salariés transfrontaliers souhaitant créer leur activité sur le Pays.

L'action a pour objectif de permettre :

- *l'information et la prospection auprès des entreprises.* Il s'agit de dresser un état des lieux des actions mises en place au sein des entreprises et également d'informer les entreprises sur l'enjeu que représente l'essaimage pour le dynamisme du territoire.
- *la mise en oeuvre d'un dispositif de sensibilisation en direction des salariés.* Il s'agit d'effectuer un premier fléchage du parcours du créateur en expliquant qu'il existe des possibilités d'accompagnement et de suivi.
- *la conception et la mise en oeuvre d'un dispositif d'accompagnement.* Il s'agit de proposer un outil en direction des entreprises et des salariés pour accompagner la création ou la reprise d'entreprise.

II. Information et prospection auprès des entreprises

Présentation de l'échantillon :

Taille de l'entreprise	< ou = à 150 salariés	< ou = à 300 salariés	< ou = à 500 salariés	+ de 500 salariés	Non communiqué
	38% soit 17 entreprises	36% soit 16 entreprises	11% soit 5 entreprises	11% soit 5 entreprises	4% soit 2 entreprises

Fonction de l'interlocuteur	DRH	DAF	Responsable du personnel	Gérant	Assistante RH	Responsable RH	DG
	19	9	3	3	3	4	1

La première étape de l'étude se fait au contact des entreprises du bassin d'emploi de Mulhouse. Elle consiste, d'une part, à appréhender leur connaissance de l'essaiage et d'autre part à évaluer la pratique réelle au sein des entreprises.

L'étude a été menée auprès de 45 entreprises du bassin d'emploi de Mulhouse. L'objectif était de recueillir le degré de connaissance, en matière d'essaiage, des personnes directement impliquées dans la gestion des ressources humaines de ces grandes entreprises, à savoir les, directeur des ressources humaines, directeur administratif et financier, responsable du personnel, ou dirigeant.

La mission consistait à les informer sur cette pratique d'essaiage afin de les sensibiliser.

L'enquête tend à démontrer que les entreprises connaissent peu l'essaiage ; seulement 11% des personnes interrogées connaissent cette pratique qui consiste à accompagner un salarié qui souhaite quitter l'entreprise pour créer.

Seule une des entreprises que nous avons contactées pratique l'essaiage et possède une convention d'accompagnement pour ses salariés qui souhaitent créer une entreprise. Si elle est convaincue de l'intérêt et des bienfaits de l'essaiage, elle ne réalise, en temps normal, aucune communication en direction des salariés qui restent peu informés de cette possibilité. Les demandes restent relativement rares.

La convention d'essaiage proposée aux salariés leur permet de bénéficier d'heures de conseil auprès d'un organisme spécialisé en conseil en création et reprise d'entreprise. Ces heures d'accompagnement leur permettent de mesurer la faisabilité du projet et de le concrétiser dans les meilleures conditions de réussite ; l'entreprise leur offre également un droit de retour de cinq ans.

La convention offre des conditions d'accompagnement et de suivi qui permettent de consolider le projet et de garantir un emploi en cas d'échec du projet, dans un délai relativement long. Elle apporte incontestablement une plus value sécurisante pour le créateur.

Globalement, les entreprises ne sont pas informées du motif qui motive le départ d'un salarié et par conséquent, elles n'envisagent pas qu'il quitte l'entreprise pour créer. Un DRH se souvient d'un salarié qui a quitté son poste pour créer son entreprise, il y a sept ou huit ans mais il n'a pas connaissance de cas similaires.

Certains ont une image bien définie du profil d'un créateur d'entreprise et n'envisagent pas que leurs salariés puissent relever le défi. Ainsi le directeur administratif et financier d'une entreprise qui emploie essentiellement des ouvriers et des employés, estime que l'essaimage n'est pas adapté à son public, « s'il démissionne c'est pour travailler pour la concurrence » ; il ne les sent pas apte à la création et préjuge de leur capacité à être dirigeant d'une entreprise.

Le plus fréquemment, les entreprises ne sont informées de la cause du départ d'un salarié qu'après son départ.

L'essaimage est une pratique encore largement associée à la suppression de poste et aux plans sociaux, à une situation de crise pour l'entreprise et pâtit d'une image négative auprès de certains dirigeants. Ainsi, parmi les entreprises contactées, l'une d'elle s'interrogeait sur les moyens d'informations dont disposait la maison de l'emploi pour connaître, avant son annonce, la mise en place d'un plan social. L'essaimage à chaud reste plus logique dans l'esprit des entreprises comme dans celui des salariés.

Aucune des 45 personnes interrogées n'a été sollicitée par un salarié désireux de créer son entreprise y compris la personne en charge de l'essaimage chez EDF (la personne n'est pas en mesure de dire combien de personnes ont bénéficié de cette politique depuis la mise en place de cette convention, en revanche, cette personne n'a jamais été sollicitée personnellement depuis sa prise de fonction).

Ces chiffres témoignent de la difficulté pour un salarié de s'entretenir avec son employeur, de son projet de création. Il en résulte, que le salarié n'est pas en mesure de bénéficier de conditions spécifiques pour créer son entreprise (aménagement d'horaires, congés création d'entreprise, conseils, soutiens, aides financières, etc.)

L'employeur ne semble pas être, aux yeux des salariés, le meilleur interlocuteur pour présenter son projet d'entreprise. Les personnes en charge de la gestion des ressources humaines semblent être peu sensibles à cette problématique et non préparées à répondre aux éventuelles sollicitations de leurs salariés sur cette thématique.

Globalement, les entreprises n'ont pas conscience du bénéfice que pourrait représenter l'essaimage, dans le cadre de la gestion de leurs ressources humaines.

Sur l'ensemble des personnes interrogées, 14% trouvent le sujet sans aucun intérêt, alors que 15% trouvent le sujet intéressant et souhaite approfondir plus amplement la question. Les autres, 71%, ne montrent pas d'intérêt particulier, pour la pratique de l'essaimage. L'idée doit être mûrie pour aboutir à la mise en place d'une politique à moyen terme.

Le désintérêt des entreprises pour l'essaimage peut trouver plusieurs explications, à commencer par un manque de formation et d'informations en direction des dirigeants d'entreprise qui ne connaissent pas cet outil. Nous avons énuméré précédemment les bénéfices qu'une entreprise pouvait retirer de l'essaimage ; cet outil présente incontestablement des atouts pour une grande entreprise (dynamisme de la gestion des ressources humaines, ajustement d'effectif, externalisation d'activité, etc.) mais également pour une PME (reprise de l'entreprise, constitution d'un réseau, etc.)

Toutefois, l'absence d'information ne peut être la seule explication. En effet, il existe dans le Haut-Rhin des exemples d'essaimage qui ont connu une certaine médiatisation, concourant à la promotion de cette pratique. Nous avons identifié d'autres hypothèses :

- ◆ L'essaimage a souvent été pratiqué dans le cadre de plans sociaux, ne permettant pas d'être identifié comme une politique de gestion des ressources humaines à part entière et ne pouvant être dissociée des périodes de crise. Les accompagnements à la création d'entreprise initiés par l'employeur, dans le Haut-Rhin, l'ont été dans le cadre de plans sociaux. Dès lors, l'information est incomplète pour ne pas dire erronée et une entreprise en bonne santé économique n'envisagera pas l'essaimage dans sa palette d'outils de gestion des ressources humaines.
- ◆ La difficulté de recrutement sur certain profil de poste peut faire craindre aux entreprises, la perte de professionnels qualifiés et formés, tentés de quitter leur employeur pour créer leur propre entreprise. Cette crainte est moins forte dans les grands groupes que dans les PME, De plus, certains chefs d'entreprise craignent, sans raisons, que la mise en place d'une politique d'essai mage fasse naître des idées de créations auprès de salariés qui ne l'avaient pas envisagés.

La demande créant l'offre ; l'absence de sollicitation des salariés n'invite pas les entreprises à s'interroger sur les accompagnements qu'elles pourraient mettre en place pour accompagner la création d'entreprise de leurs salariés. Le fait est, sur les 45 personnes interrogées, seule une personne a souvenir d'un salarié qui a démissionné pour créer. En l'état, la mise en place d'un accompagnement à l'essaimage peut sembler peu pertinent.

La politique d'accompagnement à la création d'entreprise mise en place par EDF est très peu utilisée par les salariés. Les deux raisons invoquées sont : un réel manque d'information en direction des salariés et un statut de salarié extrêmement privilégié auquel il est difficile de renoncer.

- ◆ Logiquement, il en découle une interrogation sur le coût et la rentabilité de la mise en place d'une telle prestation. L'essaimage peut se décliner sous différentes formes et implique un investissement politique et financier plus ou moins fort.
- ◆ Le manque de temps pour réfléchir à la mise en place d'une politique d'essaimage. Les personnes interrogées, nous ont très souvent fait part de leur intérêt pour cette pratique mais également de leur manque de temps à court terme pour réfléchir sur son opportunité et sa mise en place.
- ◆ Le mythe du créateur d'entreprise, apparemment assez puissant, qui insuffle l'idée que la création d'entreprise reste un exercice périlleux réservé à un public doté d'un certain goût du risque.
- ◆ Enfin, il est indéniable que les entreprises industrielles seront plus sensibles à la mise en place d'une politique d'essaimage qu'une entreprise commerciale ou relevant du secteur tertiaire ; cette pratique étant plus adaptée à certaines activités.

III. Promouvoir la création d'entreprise auprès d'un public salarié

La seconde phase de l'étude s'adresse directement aux salariés, potentiel créateur ou repreneur d'activités ; elle a lieu sous la forme de réunion d'information collective. Dix réunions ont été organisées sur cette thématique (28 février, 6 mars, 13 mars, 20 mars, 27 mars, 3 avril, 19 juin, 26 juin, 1^{er} juillet et 8 juillet 2008). Ces réunions ont réunies 25 personnes. L'information s'appuie sur un programme nommé « Histoire D'Entreprendre, HDE » qui permet de transmettre aux porteurs de projet les premiers éléments de réflexion et de travail pour bâtir leur projet. Cette information permet également une prise de conscience des différentes dimensions d'une création.

Les personnes rencontrées ont en commun l'envie de créer une entreprise, en revanche, leur degré d'avancement et de mûrissement du projet est très variable. Cette rencontre permet une première approche de la construction d'un projet, l'explication de la méthodologie et des étapes ; elle permet également de montrer au créateur que le parcours est balisé et qu'il peut être accompagné sur toute la durée du montage. Ces informations collectives permettent également aux créateurs de rencontrer d'autres porteurs de projet et d'échanger.

Cette approche se veut à la fois pédagogique et rassurante et doit favoriser l'étude et l'avancement du projet.

Illustré par des exemples concrets, les thématiques suivantes sont abordées :

Motivations pour créer une entreprise, adéquation porteur / projet ; il s'agit de mesurer la cohérence entre « ce que je veux faire » et « ce que je sais faire ». L'adéquation porteur / projet est un des critères fondamentaux dans l'appréciation que porte un financeur sur la faisabilité du projet : c'est le premier niveau de cohérence du projet.

Les compétences nécessaires à la réalisation du projet, il s'agit d'identifier les compétences nécessaires à l'entrepreneur en terme de formation et / ou d'expérience pour réaliser son projet.

L'étude de marché ; le deuxième niveau de cohérence du projet est validé en confrontant l'idée initiale du créateur à la réalité du marché, c'est-à-dire en vérifiant que les produits / services développés par le créateur, aux conditions qu'il souhaite proposer, sont conformes aux attentes de la clientèle qui serait susceptible d'être intéressée par cette offre.

Cette analyse passe notamment par une identification de la clientèle et de ses attentes ainsi qu'une analyse des forces et faiblesses des concurrents.

La réglementation ; l'objectif est d'illustrer l'importance de l'environnement réglementaire dans la définition, le dimensionnement et la faisabilité du projet.

La stratégie commerciale ; il s'agit de présenter les différentes composantes d'une stratégie commerciale notamment en réfléchissant autour de la stratégie des 4P : Produit, Prix, Public, Publicité

Le financement du projet, il s'agit d'identifier, de qualifier et de chiffrer l'ensemble des besoins humains, matériels et financiers nécessaires à la réalisation du projet.

Les aides et les accompagnements proposés ; il s'agit d'exposer aux participants l'ensemble des accompagnements et des aides qu'ils peuvent solliciter pour favoriser l'émergence de leur projet.

Cette information est extrêmement importante et complémentaire de l'information faite aux entreprises, en effet, le salarié plus que tout autre créateur, a besoin d'être rassuré. Le projet de création d'entreprise peut le faire passer du statut relativement protégé de salarié à celui de chef d'entreprise, qui n'offre pas les mêmes garanties.

L'essaimage peut avoir cet atout, il offre au salarié porteur de projet un sas de transition. Pendant une période, il va pouvoir approfondir son projet, le confronter à la réalité, bénéficier de conseils, mesurer sa volonté et prendre la mesure des risques pour décider en pleine conscience.

L'ACE peut jouer le rôle de déclencheur pour un salarié.

Nous pouvons nous appuyer sur une certitude, les statistiques l'affirment, il existe dans chaque entreprise ou presque, des salariés qui portent un projet d'entreprise ou qui ont le désir de créer à plus long terme.

L'idéal serait de pouvoir réaliser la promotion de ces séances d'information directement dans les entreprises, afin de toucher directement le coeur de cible : les salariés. Ce mode de communication n'a pu être mis en place dans le cadre de cette étude ; les entreprises n'étaient pas prêtes à réaliser cette démarche. Une communication classique, par voie de presse, a été mise en place, ne permettant pas de toucher pleinement le coeur de cible.

IV Conception et mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement

Il existe un besoin de promotion de l'essaimage en direction des entreprises et en direction des salariés porteur de projets. Cette information pourrait s'organiser de la manière suivante :

Première étape, l'envoi un courrier d'information en direction des dirigeants d'entreprise. Cette information brève a pour objet de présenter l'essaimage dans sa version la plus large et de promouvoir cette action et ses avantages pour une grande entreprise comme pour une PME.

Cette information générale pourrait être confortée par des rencontres individuelles ou par groupe permettant d'approfondir la thématique et d'illustrer le propos par des exemples d'entreprise qui ont mis en place cette politique. L'objectif est bien entendu de susciter l'intérêt, avec deux objectifs :

- Accéder directement aux salariés et réaliser des informations à leur intention au sein des entreprises ou à défaut pouvoir faire circuler l'information par le biais de l'entreprise
- Créer un collectif d'entreprises. Une réelle politique d'essaimage pour une PME nécessite d'être mutualisé. L'objectif serait de fédérer quelques entreprises prêtes à unir leurs moyens pour mettre en place une réelle politique d'essaimage.

