

Essaimage : La formation des acteurs est un facteur clé de succès. Par Xavier¹ Bouvier.

Actuellement la mondialisation oblige l'entreprise à repenser régulièrement la structure de son personnel tant sur le plan quantitatif que qualitatif. La gestion des écarts (négatifs ou positifs) amène les entrepreneurs à prendre des mesures correctives dont nous pouvons citer l'essaimage. Cette action de "dégraissage" de certains cadres, suivant des accords internes liés à la "mise en disponibilité" apparaît comme une solution séduisante. L'essaimage permet une externalisation des charges, et souvent une meilleure efficacité du service rendu par le prestataire ou le "sous traitant". La formation des essaimés reste un facteur clé de succès du projet.

Certaines structures ont poussé encore plus loin leur raisonnement en aidant des salariés volontaires à créer une entreprise dont elles deviendraient le premier client. Cette logique permet effectivement parfois de "dégraisser en douceur", ou de se séparer d'éléments de qualité mais ne pouvant plus trouver leur place dans une structure hiérarchique pyramidale effilée. Elle n'est donc pas toujours exempte d'arrière-pensées.

Cependant elle peut aussi procéder d'un constat simple : l'entrepreneur est mobile, innovant, réactif... et peut donc apporter un meilleur service à ses clients. On constate donc une meilleure souplesse en cas de réduction d'activité. Autant d'avantages à l'externalisation des charges. L'aide à ces essaimés peut prendre différents aspects : financière (salaire maintenu pendant le temps de l'incubation du projet), capitalistique (prise de participation), premières commandes... De grandes structures ont fait le constat qu'elles aidaient, parfois garantissaient le retour en cas d'échec du projet (c'est le cas des "mises en disponibilité"), mais ne récupéraient rien en cas de succès de ce dernier. Elles portaient le projet sans en porter les fruits... La participation au Capital (sous forme de cash ou de technologies cédées par exemple) sert fortement le nouvel entrepreneur, et est cette assurance de retour sur investissement pour l'entreprise d'origine en cas de succès : C'est un marché qui semble gagnant-gagnant.

Cependant il semble que le facteur clé de succès essentiel reste la formation des futurs essaimés. C'est au cours de cette dernière que le "chef d'entreprise" (l'essaimé) apprend son futur métier (Gestion, management, commercial...). Il quitte en effet l'entourage sécurisant de son entreprise d'origine et son statut de salarié pour prendre la pleine et entière responsabilité de son propre projet. Les aspects humains de telles formations sont donc déterminants, elles sont aussi le lieu d'échanges avec d'autres entrepreneurs ayant fait le pas, et d'autres essaimés...

Le plus souvent la formation des essaimés se fait par un accompagnement rapproché dans leur réflexion préalable, puis dans le montage de leur projet en leur apportant une formation quasi sur-mesure en fonction de leurs besoins et de leurs lacunes.

On le voit donc, le succès de telles formations passe par un niveau de compétences très élevé des intervenants qui s'adressent à un public motivé et déjà expert en certains domaines en fonction des projets, des attentes et des besoins identifiés. Autrement dit, elle doit être adaptée et ne peut s'envisager que dans une démarche volontariste des essaimés : On ne peut pas être entrepreneur par obligation ou par dépit. L'appui de l'entreprise d'origine qui octroie temps, accompagnement interne, et qui prend en charge les frais inhérents à ce type de formation, accompagne le succès des projets.

Il est clair, au vu de cette expérience d'essaimage très positive, que des enjeux apparaissent : externalisation des coûts, meilleur réactivité des structures indépendantes, accompagnement intelligent au départ, et mise en place d'un ensemble d'éléments donnant un maximum de chances de réussite au projet du salarié.

L'ensemble de ces éléments sont de l'intérêt des entreprises dans lesquelles des questions d'ajustement du personnel, de départ nécessaire et de rentabilité se posent. Offrir aux partants une telle perspective, tout en en tirant d'éventuels profits est une optique gagnant-gagnant. A condition que les essaimés puissent s'appuyer sur de solides bases offertes par l'entreprise mère leur permettant d'acquérir les compétences indispensables au succès de leur projet.

Questions²:

- 1- Dans quel contexte l'entreprise opère-t-elle à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle du personnel? 2pts
- 2- En cas d'écart entre les effectifs en place et les besoins prévisionnels, quelles solutions correctrices peut-on envisager? 3pts

¹Xavier Bouvier, Collège de l'Ecole Polytechnique, Paris, <http://www.cerchrh.com/cgi-bin/essaimage.asp>

² NB: vos réponses doivent être sérieusement argumentées,
4 pages au maximum.
2 points pour la présentation et la forme du travail.

- 3- En cas d'essaiimage quels sont les préalables à assurer pour garantir le succès de l'opération. 3pts
- Pour l'entreprise?
 - Pour l'essaiimage?
- 4- Quels sont les avantages et les inconvénients de l'essaiimage: 4pts
- Pour l'entreprise?
 - Pour l'essaiimage?
- 5- Au cours d'une action d'essaiimage, expliquez dans quelle mesure la formation peut être un facteur clé de succès. 2pts
- 6- En optant pour une perspective d'essaiimage, l'entreprise s'inscrit-elle vraiment dans une logique de gagnant-gagnant? 4pts

Conseil: pour chaque question relevez l'idée clé puis développez la réponse.

1- Dans quel contexte l'entreprise opère-t-elle à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle du personnel? 2pts

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est une activité indispensable de planification des ressources. Elle peut être déclenchée à la suite d'un changement de l'activité, c'est-à-dire en cas de crise, de robotisation de la production, de l'achat d'une nouvelle technologie, de l'adoption d'une nouvelle technologie, de l'achat d'équipement techniquement complexe, de changement de méthodes de travail, de la réorganisation des procédures de travail, des opérations d'alliances, de partenariat, de fusion, de l'évolution de la demande, de la conquête de nouveaux marchés, de la mise à niveau,... et des phénomènes sociaux (conflits ou maladies...)

2- En cas d'écart entre les effectifs en place et les besoins prévisionnels, quelles solutions correctrices peut-on envisager? 3pts

La correction des écarts se fait par plusieurs moyens; on cite en particulier:

- Ralentir ou accélérer la promotion: le salarié atteint un niveau hiérarchique immédiatement supérieur.
- L'outplacement: mesure de mobilité qui vise le transfert définitif d'une personne vers une autre entreprise sans indemnités et dommages.
- La reconversion (changement du métier)
- La prime de départ volontaire,
- La retraite anticipée
- La Mutation: mobilité latérale d'un employé vers un poste ayant les mêmes privilèges.
- Le congé sabbatique: absence temporaire, avec ou sans solde de l'employé pour des raisons personnelles.
- Le rappel au service: réintégration d'un employé mis à pied, congédié, ou bien retraité.
- L'essaimage: pratique d'aide des cadres dans la création de leurs propres projets individuels. Assisté par l'entreprise en étant à la fois mi-salarié, et employeur.

3- En cas d'essaimage quels sont les préalables à assurer pour garantir le succès de l'opération. 3pts (- Pour l'entreprise? Et - Pour l'essaimé?)

A- Définition ou présentation de la pratique de l'essaimage

B- les préalables pour l'entreprise:

- * une capacité financière.
- * des possibilités d'encadrement excellentes
- * des formations d'accompagnement...

C- les préalables pour l'essaimé:

- * un niveau de compétences élevé sur le plan technique, humain et entrepreneurial
- * expertise dans le domaine
- * personne ayant la possibilité d'acquiescer une formation
- * sujet motivé
- * volontarisme

(entrepreneurial = mobile, innovant, réactif... dans le texte)

4- Quels sont les avantages et les inconvénients de l'essaimage: 4pts (Pour l'entreprise? Et - Pour l'essaimé?)

Avantages	Inconvénients
1-pour l'entreprise: * amélioration de l'image de marque * amélioration de la culture de l'entreprise * assurer la sécurité du personnel en place * assurer de la collaboration du personnel en place * assurer la continuité de la vente des ses produits et services en étant le fournisseur principal * s'assurer qu'il ne fuit pas vers les concurrents * amélioration du climat social: le personnel sait qu'en cas de départ il ne sera jamais "éjecté" de l'entreprise de manière agressive et qu'il peut compter sur l'aide ou l'assistance de son entreprise	1-pour l'entreprise: * l'essaimage peut être plus coûteux à l'entreprise que prévu * il peut finir par un échec, et l'entreprise doit à nouveau trouver de solutions pour réduire ses cadres. * l'essaimé en devenant totalement détaché de l'entreprise travailler pour le compte des concurrents.
2-pour l'essaimé: * lui donner l'occasion de se détacher en douceur de son entreprise. * donner un sens à l'initiative et l'entrepreneuriat.	2-pour l'essaimé: * l'échec reste toujours probable. (effets secondaires psychologiques et instabilité) * l'essaimé peut ne plus retrouver son activité d'origine.

5- Au cours d'une action d'essaimage, expliquez dans quelle mesure la formation peut être un facteur clé de succès. 2pts

A- pour l'entreprise:

- * Moyen de garantir le succès de l'opération
- * amélioration de connaissances, enrichissement du savoir, de l'expérience et l'expertise... ((le "chef d'entreprise" apprend son futur métier (Gestion, management, commercial...))
- * le développement du personnel en lui donnant une plus grande confiance en soi
- * s'assurer que l'essaimé est prêt pour le lancement de son projet.

B- pour l'essaimé:

- * combler les lacunes de l'essaimé
- * préparation par rapport à toutes les facettes de l'activité (formation en gestion, en management commercial...)
- * appui psychologique pour se lancer dans le projet tout en étant bien outillé.

6- En optant pour une perspective d'essaimage, l'entreprise s'inscrit-elle vraiment dans une logique de gagnant-gagnant? 4pts

Gagnant-gagnant implique un équilibre des gains. C'est-à-dire que l'action de l'essaimage est aussi profitable pour l'entreprise que pour le salarié. Dans notre cas, l'entreprise est entrain de subir une double charge: la participation au capital sans la participation au gain et les frais de formation des futurs essaimés. On a tendance à croire que le plus gagnant est l'essaimé étant donné qu'il est en bonne partie pris en charge par son entreprise d'origine et qu'il est "mis à sa disposition" en cas d'échec.

La réponse à la question est Oui, dans le cas où elle est entrain de se séparer humblement de son personnel (séparation, dégraissage en douceur) tout en préservant les compétences de l'essaimé et les compétences clés qu'elle maintient.

Elle adopte une stratégie d'expansion de son activité au moindre coût. Et assure la continuité de l'approvisionnement des ses essaimés en ses produits et services. Elle évite les coûts de licenciement ainsi que toutes les conséquences qui en découlent. Elle externalise ses coûts surtout dans une période de rationalisation budgétaire. Elle acquiert une certaine flexibilité. Elle acquiert une réactivité de ses structures.