

## L'essaimage d'activité : un moyen de stimulation du comportement entrepreneurial dans les grandes organisations économiques

Ali MOULAI<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université d'Oran 1 Ahmed Ben Bella (Algérie)

Reçu : 25/02/2020,

Accepté: 25/06/2020,

Publié: 30/06/2020

**Résumé :** *Le but de ce travail est de montrer que L'essaimage d'activité des entreprises algériennes consiste à repenser le fonctionnement des structures de production pour faire émerger celles qui peuvent être incréer dans une dynamique entrepreneuriale et sur la manière de la concrétiser. Le projet d'essaimage des activités comme action intégrée dans le cadre d'un plan de redressement stratégique de l'entreprise a été tout simplement réduit à une simple rupture de relation de travail qui doit s'effectuer conformément à la loi, autrement dit par démission. L'entreprise ne peut assurer de plan de charge et ne peut garantir un traitement de faveur pour les entreprises constituées. La dimension économique est loin de constituer une préoccupation du management du groupe industriel ou de la société filiale.*

**Mots-clés :** Essaimage, activité de production, entreprises publiques, management, culture entrepreneuriale, synergie, leader-ship

### **Activity Spreading: A Means of Stimulating Entrepreneurship Behaviour in Large Economic Organizations**

**Abstract:** *The aim of this work is to show that the spin-off of Algerian companies consists in rethinking the functioning of production structures to bring out those that can be incorporated into an entrepreneurial dynamic and on how to achieve it. The project to spin off activities as an integrated action within the framework of a strategic recovery plan for the company was quite simply reduced to a simple termination of the employment relationship which must be carried out in accordance with the law, in other words by resignation. The Algerian company cannot ensure a workload plan and cannot guarantee preferential treatment for incorporated companies. The economic dimension is far from being a concern of the management of the industrial group or the subsidiary company.*

**Keywords:** Spin-off, production activity, public companies, management, entrepreneurial culture, synergy, leadership

<sup>1</sup> E-mail : alilouoran@hotmail.fr

**Introduction :**

Les entreprises algériennes, publiques particulièrement, ont connu plusieurs mutations économiques et sociales qui ont impacté leur système de gestion et les techniques de management qui en découlent. La latitude donnée aux entreprises publiques par tout le dispositif réglementaire et législatif intéressant les réformes économiques<sup>1</sup> a rendu possible le recours à ces techniques.

Dans cette optique, la préoccupation des entreprises publiques économiques durant les années 90, consiste à maintenir leur système productif actif.

Elles doivent réagir selon une stratégie qui tient compte de la raréfaction des moyens de paiement extérieur qui a marqué cette période. L'optimisation des coûts constitue, pour les grandes entreprises publiques, un objectif majeur de cette stratégie.

Toute l'intelligence des gestionnaires consiste à réaliser cette optimisation dans un climat social stable et serein, sur la base de plans de redressement traitant de toutes les options économiques, organisationnelles et à impact effectif immédiat sur l'entreprise. Le but est de repenser les structures pour faire émerger celles qui peuvent être incérées dans une dynamique entrepreneuriale et sur la manière de la concrétiser.

L'essaimage d'activité s'inscrit dans cette logique et c'est l'expérience de certaines entreprises<sup>2</sup> que j'essaie de présenter à travers cette intervention dans le cadre de ces journées d'études.

Nous structurons ce travail, en présentant :

- un bref rappel sur le concept de l'essaimage,
- le contexte général de l'emploi de cette technique dans l'entreprise publique,
- les motivations des entreprises.
- les obstacles à la mise en place de l'essaimage, et les résultats constatés dans certaines entreprises.

**1. Un bref rappel sur le concept de l'essaimage**

Le concept d'essaimage apparaît dans les années 60, autour de centres de recherche situés principalement dans le voisinage de SILICON VALLEY en Californie. Non seulement cela permettait à des chercheurs de réaliser des profits substantiels mais en lançant leurs produits, cette interaction avec le marché leur permettait de poursuivre le développement et le perfectionnement des produits et d'approfondir les résultats de leur recherche.

Les pratiques d'essaimage vont se répandre à toutes sortes d'entreprises et d'organisations et elles prendront leur véritable envol, comme mécanismes de création d'entreprises, au cours des années quatre vingt (80).

Cette forme de création d'entreprise contemporaine se concrétise par le développement d'une entité nouvelle par un salarié qui quitte alors son entreprise, aidé dans sa démarche de création par son ancien employeur (Bertherat, 1992)<sup>3</sup>.

Approché ainsi, cette démarche, d'essence organisationnelle, ne peut qu'accélérer la dynamique entrepreneuriale dans une économie, avec toutes les retombées sur des entreprises qui en font recours et qui s'en servent comme technique organisationnelle de stimulation interne de leur niveau de productivité.

<sup>1</sup> LA LOI 88-01 portant autonomie des entreprises.

<sup>2</sup> En qualité de manager ou en qualité d'administrateur.

<sup>3</sup> Bertherat, J. (1989), L'essaimage, levier de la création d'entreprise, La Documentation Française, 92 p

### 1.1. Pourquoi un processus d'essaiage ?

L'intérêt d'un processus d'essaiage diffère d'une entreprise à une autre selon son statut juridique, sa nature (publique ou privé) et en fonction du dispositif juridique régissant l'économie d'un pays. Il diffère selon sa position concurrentielle sur son marché.

D'une manière générale un processus d'essaiage constitue pour les entreprises une opportunité pour contenir les problèmes de dysfonctionnement organisationnel, et les contraintes auxquelles elles sont confrontées. Chaque entreprise a ses propres contraintes et développe sa propre réaction en choisissant la logique la plus adaptée à ces préoccupations. Le processus d'essaiage peut être engagé aussi bien dans le cadre d'une stratégie de redressement d'entreprise, ou de consolidation de position concurrentielle. Il peut constituer une action opérationnelle immédiate en réponse à une situation impérative.

Selon le cas, l'entreprise peut choisir parmi toutes les raisons qui peuvent être évoqué, celle qui s'adapte et justifie le mieux son choix et son objectif.

D'une manière générale les cas peuvent être variés, on peut citer à titre d'exemple :

- **La gestion des ressources humaines**

Le choix étant une action sur le facteur travail en vue d'une réduction des coûts qui s'y rattachent avec comme objectif une réduction d'effectifs de la manière la moins conflictuel, l'essaiage peut se présenter comme la meilleure technique assurant cet objectif. Il est entendu que cet objectif ne peut se réaliser qu'avec les moyens appropriés.

L'essaiage, comme action micro-économique peut, lorsqu'il est bien conduit et intelligemment accompagné, être un vecteur important dans la création d'entreprise au niveau macro-économique.

- **La promotion d'une culture entrepreneuriale :**

L'essaiage d'activité, qui est d'abord une action micro-économique, lorsqu'il est bien conduit et intelligemment accompagné, peut constituer un vecteur important de création d'entreprises au niveau macro-économique.

Pratiquer une politique d'essaiage si on y associe tout le personnel et si l'on met en œuvre une procédure cohérente peut, à terme, contribuer à modifier la culture d'une organisation, en faveur de l'intra-entrepreneuriat.

- **Le recentrage sur les métiers de base de l'entreprise :**

L'entreprise qui opte pour l'essaiage comme partie intégrante de sa stratégie conformément au principe du management stratégique, se donne une opportunité d'externaliser certaines activités devenant contraignantes et non viables si elles continuent à être réalisées directement par les structures internes de l'entreprise. Toutefois les activités externalisées doivent être maintenues dans le périmètre de contrôle de l'entreprise.

L'essaiage peut également concerner les activités qui ne représentent plus un caractère stratégique pour l'entreprise, ou encore celles qui appartiennent à un secteur qu'elle souhaite abandonner, ou quitter progressivement.

- **La recherche des synergies :**

Lorsqu'on parle ici de synergie, on vise celle qui se crée entre l'entreprise et son employé qu'elle a encouragé à reprendre une activité en externe. En effet, encourager un employé à créer son entreprise par la reprise d'une activité que l'entreprise juge non pertinente par rapport à son métier de base et à sa vocation, ou par rapport au coût que cela représente lui permet de se délester d'une activité sans coût social important.

Cet essaimage garanti aussi à l'entreprise d'avoir à traiter avec un partenaire connaissant parfaitement l'entreprise et sa culture, ce qui réduit considérablement les risques de conflits d'agence et les coûts qui y sont associés.

Nous pouvons dire que l'essaimage présente des intérêts évidents pour les entreprises, lorsqu'il est incéré dans une dynamique stratégique en fonction d'objectifs claires.

L'essaimage peut s'assimiler à l'intrapreneuriat, dans la mesure où il est à l'origine de la constitution de nouvelles entreprises à partir d'activités existantes au sein de l'entreprise ou à partir d'un processus d'innovation que l'entreprise ne peut prendre en charge notamment l'entreprise publique. Alors qu'est ce que l'essaimage ?

### 1.2.L'essaimage ; quelques définitions :

Le concept d'essaimage est peu développé dans la littérature académique. Il souffre de l'absence d'un cadre conceptuel reconnu. En effet, la plupart des écrits dans le domaine émanent des praticiens (Atitallah 2015)<sup>4</sup>. De fait nous présentons trois définitions qui s'accrochent avec l'objectif de cette intervention, dont la première se rapporte au mot essaim qui forme l'origine du concept essaimage.

#### a. Le mot essaim : origine du concept essaimage

Lorsqu'on parle d'essaimage on a en tête le mot essaim c'est-à-dire colonie. Le concept d'essaimage trouve donc ses origines comme phénomène observé chez les abeilles. La nouvelle colonie (l'essaim) d'abeille est formée lorsqu'une partie d'abeille quitte la ruche avec une reine. L'organisation des abeilles ne cessent de nous apprendre.

#### b. Définition du dictionnaire LAROUSSE

LAROUSSE<sup>5</sup> définit l'essaimage comme : « une Création d'entreprise initiée à l'occasion d'une restructuration. » c'est-à-dire (Une entreprise, désireuse de se recentrer sur son métier d'origine propose à une partie de son personnel de reprendre à leur compte l'activité délaissée en leur apportant, pendant une période, une aide financière, logistique.)

<sup>4</sup> Iman Atitallah :la politique d'essaimage et sa performance en tunisie ,thèse de doctorat soutenue le 08/10/2015 à l'université de Bretagne occidentale

<sup>5</sup> www.larousse.fr

**c. Définition de P.Merland :**

P. Merlant définit l'essaimage comme (Merlant 1984)<sup>6</sup> : « tout processus qui amène les salariés d'une grande structure à la quitter pour développer leur propre entreprise. On met alors en place différents programmes destinés à supporter ces individus dans leur projet entrepreneurial.

**2. LE CONTEXTE GENERAL DE L'EMPLOI DE CETTE TECHNIQUE DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE.**

Notre objectif à travers cette intervention est de présenter très brièvement le processus de la mise en place d'une politique d'essaimage dans une entreprise publique. Nous serons appelé à évoquer les raisons ayant motivées le recours à cette technique de management et par rapport à quelle logique ?

Il sera également question de montrer que la réussite de cette action nécessitera obligatoirement l'engagement de tous les acteurs intervenant, ou appeler à intervenir dans ce processus par leur capacité d'influer son bon déroulement et par conséquent son résultat.

Notre cas fait intervenir l'entreprise essaimage, la personne ou groupe de personne intéressé par l'essaimage, et le partenaire syndical comme partie incontournable par rapport au dispositif législatif, procédural (respect de la convention collective) et par rapport au style de management qui caractérise les intervenants dans le processus décisionnel de la filiale concernée.

Réussir à faire converger les positions de tous ces acteurs vers le même objectif est une mission qui relève d'une vision stratégique pour donner du crédit à cette opération (l'essaimage) auprès de ces acteurs. L'objectif est qu'elle soit intégrée dans toutes les actions stratégiques futures de l'entreprise qui s'inscrivent dans une approche de performance.

**2.1- Un essaimage ou une PMisation ?**

Qualifier l'action engagée au niveau de l'entreprise, facilitera sa compréhension et sa mise en place. Partant du fait que ces deux actions différentes dans leur sens et leur assise juridique et réglementaire, il n'est que logique de mieux les étayer.

L'essaimage, rappelant le, consiste à aider un salarié à se lancer dans une activité indépendante pour créer une entreprise quand il émarge encore parmi ses effectifs et s'appuyant sur son aide. Ce sens est différent de celui de la PMisation juridique.

La PMisation consiste à transférer à une structure juridique indépendante d'une activité préexistante dans l'entreprise.

S'agissant d'entreprises publique, une PMisation telle que définie, est tout simplement impossible. Elle ne se réalise que dans le cadre d'un même groupe avec le même propriétaire (public).

<sup>6</sup> Merlant P. ( 1984), « On l'appelle spin-off », Autrement, les Héros de l'Economie, n°59, pp 68

## 2.2 Une idée sur l'entreprise !

Parmi tous les cas observés, un d'entre eux se présente comme cas fort d'enseignements, dans la mesure où il porte sur une entreprise ayant conçu un plan de développement stratégique, en réaction à la crise de paiement et en prévision de l'entrée en vigueur du plan d'ajustement structurel ratifié par l'Algérie en début du mois d'avril 1994.

L'entreprise, organisée en groupe de sociétés par action, filiales contrôlées, c'est à dire propriété à 100% du groupe, évolue dans l'industrie des liants hydraulique et matériaux de construction. Sa position concurrentielle, qui s'est vue dérégler par l'entrée d'opérateurs internationaux, conjuguée aux difficultés liées à la disponibilité de moyens de paiement extérieur, qui s'est étalée dans le temps (un peu plus de 3 années : de 1994 à 1997) a fait de sorte que ce groupe a conçu une stratégie qui s'appuie sur deux actions importantes :

- ❖ réaliser une opération d'exportation pour assurer une disponibilité de fonctionnement en monnaie internationales
- ❖ initier une action d'ordre organisationnelle avec comme objectif un allègement structurel et une réduction des coûts de production.

C'est dans le cadre de cette deuxième action que la décision d'essaimer certaines activités s'est inscrite dans le plan de développement stratégique du groupe pour le compte de sa société filiale concernée.

Il faut rappeler que le principe de l'essaimage n'a pas été admis aussi facilement par les parties prenantes, personnel concerné et partenaire syndical. Il s'est trouvé même d'autres intervenants, poursuivant d'autres objectifs créant de nouvelles contraintes à la réalisation de cet objectif stratégique.

Aussi, on peut affirmer qu'au moment de la réflexion, deux approches de l'essaimage se sont développées, l'une liée au contexte socio-économique du collectif concerné et l'autre lié à la situation purement économique de la société filiale. Chacune d'elle est motivée par des éléments qui la soutiennent.

### 2.3- Les motivations à l'origine d'une politique d'essaimage

Pour ce qui est de l'approche liée au contexte socio-économique, elle a fait objet d'une longue négociation avec le partenaire syndicale de la société, puisqu'elle a été motivée par un objectif matériel, de rémunération car elle émane du partenaire syndical.

Une attitude revendicative n'a pas permis de retenir cette approche de l'essaimage qui a été assimilée à un départ volontaire rémunéré, doublé d'un accord cadre assurant un plan de charge à toutes personne ayant souscrit à cette démarche.

De fait le coût de l'opération étant excessif, le coté économique de l'opération était loin de répondre à l'objectif fixé.

Quant à l'approche économique, qui émane totalement des structures de gestion de l'entreprise, repose sur les motivations suivantes qu'il faut distinguer entre celles qui intéressent le Groupe industriel qui contrôle totalement la société filiale, et celles qui sont propres à la filiale.

**2.3.1- Les motivations du groupe industriel**

Il faut rappeler que l'hypothèse d'une politique d'essaimage n'a été retenue que par rapport à un contexte économique particulier caractérisé par :

- a. Une grave crise financière due à une chute jamais enregistrée auparavant du cours du baril de pétrole. En 1994 le prix a atteint un niveau de 10\$/baril pour finir à 17,58 USA \$ en 1995.
- b. L'obligation faite aux entreprises publique économique de présenter un plan de redressement quantifié et valorisé s'étalant sur un horizon temporel de cinq années.
- c. Une externalisation en sous-traitance de l'activité « sécurité et protection industrielle ».
- d. La mise en place des dispositions internes pour faire face aux conséquences du plan d'ajustement structurel.

Tenant compte de ces caractéristiques, du moins celles jugées importantes, les motivations du groupe industriel à une politique d'essaimage sont les suivantes :

- **La Rareté des moyens de paiements extérieurs :**

En effet, cette motivation se justifie par le besoin en financement qui pourra constituer une contrainte majeure pour certaines sociétés filiales et pour quelques activités liées à l'entretien et à la maintenance industrielle. L'essaimage de certaines d'entre elles constitue une opportunité pour le groupe lui permettant d'alléger le poids de cette contrainte sur ses propres ressources financières.

- **Une action dans le plan de développement stratégique du groupe :**

L'originalité de l'action d'essaimage, ainsi que le processus de sa réalisation, avec la valorisation de son coût ont fait que cette opération soit inscrite comme stratégique, avec une évaluation des avantages et des inconvénients mais aussi des opportunités et des risques qui y sont associés, que seul le groupe industriel en mesure les conséquences.

- **Le recentrage sur le métier de base du groupe :**

La diversité dans les domaines d'interventions des sociétés filiales, a fait de sorte à ce qu'elles s'éloignent du métier de base du groupe industriel : les liants hydrauliques et les matériaux de construction. L'essaimage d'activité est une action qui peut favoriser le retour au métier de base.

- **La promotion d'une culture entrepreneuriale**

Dans l'objectif du groupe, l'essaimage réussi, est le meilleur moyen d'asseoir une référence pour faire admettre auprès du propriétaire (holding en son moment) l'intérêt économique a propulsé un autre processus intéressant la création d'entreprise par le personnel des sociétés filiales.

L'essaimage réussi, représente également le vecteur adéquat pour asseoir une culture entrepreneuriale auprès du personnel des sociétés filiales, en ce sens que chacun d'eux se projette dans la situation socio-économique de leurs collègues qui ont réussi.

**2.3.2- Les motivations de la société filiale :**

Bien qu'il s'agisse d'une société par action, avec son conseil d'administration, autonome dans ses propres décisions techniques et technologiques, elle a souscrit pleinement à l'action de l'essaiage soumise par le groupe à l'ensemble de ses filiales.

Les motivations les plus récurrentes à l'origine de l'adoption de cette action par la société filiale sont :

- **Les Contraintes techniques et technologiques :**

Les difficultés de financement des opérations d'entretien et de maintenance, sont devenues fréquentes, altérant le maintien de l'outil de production en état de bon fonctionnement.

L'acquisition et l'achat des pièces de rechanges s'effectuent le plus souvent au niveau du marché international, ce qui n'était pas aisé pour l'entreprise publique au vue de la disponibilité des moyens de paiement extérieur. Cette opération est facilement réalisable pour un opérateur privé, d'autant plus qu'il s'agisse de personnel maîtrisant parfaitement le système productif.

- **Les Contraintes liées à la rémunération :**

Pour la société filiale, la rémunération de certaines catégories socio- professionnelle évoluant particulièrement dans la maintenance et l'entretien est devenue problématique sous un double aspect :

- a. Le personnel, hautement qualifié évoluant dans cette structure, toujours présent, ne pouvant intervenir sur les équipements de production par manque de pièces de rechange, est souvent dans une position d'attente. Des actions isolées de transformation de certaines pièces ou de confection d'autres n'étaient réalisées que pour éviter l'arrêt total des équipements de production.

Le système de rémunération étant composé de moitié par une rémunération liée à la production (variable), de fait cette catégorie se trouve pénalisée. La société filiale voit dans l'opération d'essaiage une opportunité pour motiver son personnel et garder son contrôle au moyen de contrats d'engagement.

- **Les contraintes liées à l'effectif**

L'opération d'essaiage, inscrite dans une logique de ressources humaines représente la meilleure manière de diminuer l'effectif sans conflit important. La société filiale le représente comme une compression d'effectif douce. Le risque signifiatif à la société consiste à voir émarger dans cette action les meilleurs éléments évoluant dans les fonctions de production ou de maintenance et d'entretien

**3 LE ROLE DE L'ENTREPRISE DANS LE CADRE D'UNE POLITIQUE D'ESSAIMAGE.**

Lorsque la situation économique de l'entreprise qui opte pour un essaiage d'activité est discutable, on parle alors d'essaiage à chaud ou curatif, il est dynamique ou essaiage à froid lorsque la situation économique de l'entreprise est bonne.

C'est la prédominance de l'essaiage à froid qui a prévalu dans notre cas, car fondé sur une dynamisation interne du personnel qui découle d'une stratégie économique, inscrite dans le cadre d'un plan de développement stratégique du groupe.

C'est à ce titre que le groupe industriel a pris en charge toutes les missions nécessaires à la concrétisation de l'opération d'essaiage au niveau de la filiale en s'imposant les rôles suivant :

### **3.1- Un rôle de sensibilisation :**

C'est la phase la plus importante, car elle consiste à sensibiliser l'ensemble des parties prenantes dans la décision pour retenir l'essaiage comme une action stratégique.

Ce rôle est d'autant plus délicat puisqu'il s'agit de sensibiliser aussi bien les différents conseils d'administration (du groupe et de la filiale) que la population ciblée et potentiellement intéressée par l'opération. Il s'agit aussi de sensibiliser le partenaire syndicale qui représente la partie la plus difficile à convaincre.

Pour se faire un groupe de travail a été constitué sous la direction générale du groupe industriel, représenté par les plus proches collaborateurs de son Président directeur Général pour donner du crédit à l'action d'essaiage et à l'opération de sensibilisation.

Le groupe de travail a engagé l'opération de sensibilisation en mettant l'action sur les points essentiels suivant :

- ❖ La situation économique-financière de la société filiale
- ❖ L'opportunité pour le personnel de se constituer en entreprise et passer du statut de salarié à celui de chef d'entreprise, avec tous les avantages que cela représente.
- ❖ La garantie d'un plan de charge en contrat direct avec la société filiale pour une période de trois années.
- ❖ La possibilité de se faire assister par le groupe dans les différents problèmes de gestion rencontrés sur une période d'une année.
- ❖ La garantie d'une assistance lors de la constitution juridique de la société (Différentes démarches administratives pour le registre de commerce et les différentes déclarations fiscales, sociales ...etc).

### **3.2- Un rôle d'accompagnement**

Ce rôle en direction de la société filiale pour l'accompagner dans la compréhension et dans la démonstration des étapes à effectuer pour une réussite de l'opération.

La direction générale du groupe, par le biais du bureau de son président a participé à la confection de tous les supports nécessaires et les documents utiles pour expliquer au conseil d'administration et aux structures de la société filiale les démarches utiles à ne pas manquer.

### **3.3- Un rôle d'organisation et d'apprentissage**

Ce rôle a été confié aux structures de la société filiale pour leur contact direct avec le personnel éventuellement intéressé par l'essaiage.

L'objectif étant de constituer des groupes de 02 personnes et plus avec un recensement des activités à essayer.

Le choix d'intégrer une activité doit correspondre à l'aptitude du personnel. L'activité à caractère technique doit être prise en charge par le personnel technique. Cette condition est importante dans la mesure où elle déterminera l'efficacité des travaux futurs effectués.

### **3.4- Un rôle d'assistance et de soutien dans la logistique et le support financé :**

L'assistance et le soutien dans la logistique au personnel ayant souscrit à une opération d'essaiage est confié au groupe.

C'est une étape nécessitant des engagements de part et d'autres, clairement définis dans un contrat d'engagement qui ne prendra effet qu'à la date de sa signature adossé à la signature d'une charte définissant les modalités pratiques des interventions techniques tel que :

- ❖ La forme de société à constituer par le personnel essaimé
- ❖ Le lieu d'intervention, qui peut changer d'une filiale à une autre
- ❖ La manière de sélectionner l'entreprise essaimée, qui doit être exclue des procédures de mises en concurrence auxquels la société filiale est soumise habituellement
- ❖ Un financement de la première intervention sur les équipements, ce financement exclue l'achat de pièces de rechange.
- ❖ La possibilité de faire réintégrer le personnel ou une partie d'entre eux si pour des raisons objectives leur entreprise aura des difficultés prouvées. Cette possibilité n'est pas un acquis, elle ne constitue pas un engagement ferme du groupe. Si le cas se présentera, il fera objet de négociation au moment voulu.

## **4 –LES OBSTACLES ET LES CONTRAINTES A LA MISE EN PLACE D'UNE ACTION D'ESSAIMAGE**

Le plan d'essaiage étant finalisé avec l'ensemble des parties prenantes, le passage à l'exécution consiste à recenser le personnel intéressé.

Les activités à essaimer concernent :

- La fabrication mécanique
- La maintenance et l'entretien mécanique

Ces deux activités engendrent la constitution de quatre entreprises avec seize agents entre cadres et maîtrises.

Les parties prenantes à la décision y compris le partenaire syndical n'ont pas émis d'objection ni de réserves sur les activités, et sur les moyens mobilisés par la société filiale pour concrétiser cette opération. L'étonnement des parties prenantes provient de l'attitude du personnel ayant exprimé son accord à l'adhésion totale, pleine et sans contraintes au projet. Des résistances se sont fait jour, accompagnées de plusieurs désistement, pour les raisons principales suivantes :

### **a. l'ancienneté dans le poste :**

Ce motif de désistement, le plus récurrent a pesé grandement sur la décision finale des agents. Ils considèrent que leur ancienneté n'a pas été bien valorisée par le projet, dans la mesure où la société filiale ne leur garantie pas un fonds de roulement nécessaire pour se lancer dans cette "aventure" comme ils l'ont qualifié.

Il faut souligner que la majorité du personnel intervenant dans la fonction maintenance, entretien et fabrication mécanique sont d'une compétence avérée avec une ancienneté dans l'usine de quinze à vingt cinq ans.

Le sureffectif, constamment évoqué par la société filiale comme facteur de flou organisationnelle n'a pas aidé le personnel à confirmer leur décision.

Effectivement, dans un contexte de sureffectifs, l'essaiage est alors très souvent en confrontation à de nombreux blocages de la part des salariés :

- les motivations négatives dominent notamment dans un contexte similaire à notre cas, ou le personnel est proche de la retraite, qui constitue pour eux un revenu garantie.
- les projets de constitution de société dans le cadre d'engagement avec des entreprises publiques sont rarement crédibles du fait que les responsables de ces entreprises sont appelés à changer et avec leur départ c'est toute la philosophie de l'entreprise qui risque de changer. C'est ce qui explique l'attitude du personnel.

#### **b. L'idée faite du risque :**

Ayant évolué sur une longue période (15 à 25 ans) comme salarié dans un secteur public ou un niveau de rémunération est garantie, le personnel s'est trouvé brusquement en situation de risque de perte d'un avantage garantie et sûre, à savoir son salaire. La phobie de se mettre à son compte n'est souvent, pour lui qu'une alternative directe et soudaine au chômage.

#### **c. L'absence d'un leadership :**

Loin des huit critères d'un leadership (Drucker 2020)<sup>7</sup>, la concrétisation du projet d'essaiage dans notre cas nécessite juste l'engagement ferme d'un noyau (une ou deux personnes) parmi le personnel concerné qui sert de catalyseur pour tout le groupe, ce qui n'a pas été observé durant cette opération.

A ces obstacles et contraintes relevés auprès du personnel directement concerné par cette opération, s'est déclarée une autre contraintes aussi importante que la première, il s'agit de la rigidité de la réglementation en matière d'assistance et de garantie de plan de charge au future entreprises constituées dans le cadre de l'essaiage d'activité.

Les signataires du contrat et de la charte d'engagement avec le personnel se sont déclarés incompetents pour garantir cette clause. Ils se sont désistés, car ils considèrent qu'ils n'ont pas de dérogation de la part du propriétaire pour dispenser les futures entreprises de la mise en concurrence.

Le risque d'une interprétation juridique défavorable d'une décision économique, combien même prise dans un cadre concerté et transparent ne met pas à l'abri ses auteurs d'une sanction pénale. Il faut rappeler que cette action est engagée au moment où beaucoup de dirigeants d'entreprise ont été inquiétés, à tort ou à raison par la justice.

Au vue de ces obstacles apparus soudainement, la remise en cause d'un processus intelligemment engagé et minutieusement préparé est devenue chose certaine.

Le projet est passé par les phases les plus déterminantes qui sont :

<sup>7</sup> Peter Drucker : on practice leadership in Harvard Business Review Press (11 août 2020)

- Identification des activités concernées par l'essaimage (mécanique, électrique, nettoyage, fabrication de petit équipement, comptabilité et gestion de la paie...)
- Identification du personnel potentiellement favorable
- Évaluation : coûts/avantages
- Validation par les organes sociaux du groupe industrielle et de la société filiale.

Aux termes de tout ce travail, l'idée a été captée par un du personnel cadre de la société filiale qui a exprimé ouvertement le vœu de souscrire à l'opération d'essaimage pour constituer sa société de fabrication mécanique. Il a accepté de souscrire à tout le contenu du protocole exception faite de la mise en concurrence qui ne constitue pas pour lui une contrainte majeure. Mais autant l'intéressé motivé, s'active pour mettre en vigueur le protocole, autant certains membres des organes de gestion et d'administration s'active à remettre en cause un protocole signé, en exigeant de lui une démission sans avantages consentis pour la simple raison qu'il occupait une fonction de direction. Etant parfaitement en situation d'asymétrie d'information (par rapport à l'origine et les vrais motivations du refus ) l'intéressé confirme sa souscription à l'opération d'essaimage sans avantages et présente sa démission , constitue sa société avec les équipements de fabrication les plus fondamentaux, s'appuyant sur le personnel censé constituer leur société et offrant des produits extrêmement adaptés aux équipements de production de l'usine assurant aussi leur montage.

L'acquisition de ce matériel auprès de la société constitué s'effectue en respect total des conditions de mise en concurrence, présentant des qualités sur le produit et sur le prix, son plan de charge lui assure la pérennité de son entreprise. Le cadre est passé en l'espace d'une année du statut de salarié au statut de chef d'entreprise.

L'opération clause, le système de retraite anticipé institué la majorité du personnel ayant désisté de l'opération d'essaimage se sont retrouvés encore une fois en qualité de salarié chez leur collègue, le nouveau chef d'entreprise qui opère pour le compte de tous les opérateurs économiques évoluant dans l'industrie des matériaux de construction.

## CONCLUSION

Notre intervention dans ces journées d'études se veut une contribution pour mieux comprendre les contraintes objectives et réelles à l'origine d'une transformation d'un comportement entrepreneurial en action qui aboutie à la constitution d'entreprise.

Qu'il soit dans le cadre de politique d'externalisation d'activité, d'essaimage ou de reprise d'activité, la philosophie est la même auprès de ceux qui décident. Il s'agit tout simplement d'une entreprise publique qui veut garantir des plans de charge à de futures entreprises privées. La dimension coûts /avantages n'a aucun impact sur la décision.

La portée macro-économique d'une décision micro-économique n'a pas été captée par ceux qui ont le pouvoir de décision à des niveaux différents (propriétaire, gestionnaire stratégique ou opérationnel). C'est tout le problème de la gouvernance de l'entreprise publique qui ressort sous un autre angle.

Le projet d'essaimage d'activité comme action intégrée dans le cadre d'un plan de redressement stratégique de l'entreprise a été tout simplement réduit à une simple rupture de relation de travail qui doit s'effectuer conformément à la loi, autrement dit par démission , car l'entreprise ne peut assurer de

plan de charge et ne peut garantir un traitement de faveur pour les entreprises constituées. La dimension économique est loin de constituer une préoccupation du management du groupe industriel ou de la société filiale.

A des cadres évoluant dans la fonction administration et finances voulant démissionner et prendre en charge le projet de mise en place de la comptabilité analytique du groupe industriel, comme activité externalisée, un avis défavorable leur a été signifié sous prétexte que c'est les structures du groupe industriel qui sont en mesure de prendre en charge cette action.

Il se trouve qu'aujourd'hui et après vingt cinq années, il n'y a toujours pas de comptabilité analytique, qui par la même occasion sous son aspect classiques est devenue obsolète.

L'expérience relatée dans cet article à l'occasion de ces journées d'études nous apprend que le comportement entrepreneurial est une qualité observée chez le personnel de la société filiale et chez tout le personnel du groupe industriel. Il est particulièrement présent chez le personnel maîtrisant parfaitement son métier, il aussi très prononcé chez le personnel que l'organisation de travail ne lui est pas favorable dans le sens reconnaissance et appréciations des autres. C'est ce qui traduit la nature de tous le système incitation –contrôle en vigueur dans l'entreprise publique.

Enfin, il est impératif de souligner que l'expérience évoquée fait ressortir le poids de l'environnement juridique de l'entreprise publique qui constitue en arrière plan, dans le subconscient du gestionnaire décideur un facteur dissuasif à toutes prises de décision qui s'assimile au non respect du code des marchés public.

### **Références bibliographiques**

Bertherat, J. (1989), L'essaiage, levier de la création d'entreprise, La Documentation Française, 92 p

Merlant P. ( 1984), « On l'appelle spin-off », Autrement, les Héros de l'Economie, n°59

Peter Drucker : on practice leadership in Harvard Business Review Press (11 AOÛT 2020)

Iman Atitallah :la politique d'essaiage et sa performance en Tunisie ,Thèse de doctorat soutenue le 08/10/2015 à l'université de Bretagne occidentale.

Document d'entreprise :

Plan de développement stratégique du Groupe Industriel

Procès verbaux des conseils d'administration de plusieurs sociétés