



**Favoriser la création et
la reprise d'entreprises
par les salariés**

Guide opérationnel
d'essaimage



Favoriser la création
et la reprise d'entreprises
par les salariés

Guide opérationnel d'essaimage à destination
des entreprises et des opérateurs des structures
d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprises

Edition septembre 2003

Avertissement

- ☒ Ce guide est destiné à tout responsable d'entreprise et acteur du développement économique souhaitant mettre en place une action d'essaimage et/ou une politique d'appui à la création d'entreprises.

- ☒ Cet ouvrage a vocation à être régulièrement mis à jour. Ce dernier ainsi que le cahier d'annexes techniques qui le complète est téléchargeable librement à partir du site internet de l'APCE (<http://www.apce.com>) en se rendant successivement sur les pages « Espace professionnels » puis « Espace essaimage » : rubrique « Guide opérationnel d'essaimage ».

- ☒ Les nouvelles mesures instaurées par la **loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique** pouvant intéresser les dispositifs d'appui à la création d'entreprises ont été introduites dans le guide. L'application de certaines mesures de cette loi, parue au Journal Officiel le 5 août 2003, est subordonnée à la parution de décrets. Le guide sera régulièrement mis à jour afin de tenir compte des précisions apportées par ces textes.

- ☒ Tous commentaires sur le contenu du guide et du cahier d'annexes techniques, ainsi que toutes suggestions concernant son évolution sont à adresser à :

APCE - Pôle Technique
Thierry CLEMENT - Dorothée DUPONT
14, rue Delambre
75682 PARIS Cedex 14
clement@apce.com - dupont@apce.com

Sommaire

Avertissement	1
Préface de Michel Hervé, Président de l'APCE, et de François Hurel, Délégué Général de l'APCE	4
Introduction Un guide pour essayer l'idée d'essayer	5
Pourquoi essayer ?	9
Chapitre 1 Définir, mettre en place et animer une politique d'essaimage	13
1.1 Mettre en place une politique d'essaimage	16
1.2 Structurer le processus d'essaimage.....	32
1.3 Quel cadre juridique pour l'essaimage offensif ?	44
1.4 Se prémunir des risques liés à l'essaimage.....	57
Chapitre 2 Accompagner la création et la reprise d'entreprises : Méthodologie et outils	59
2.1 Accompagner la démarche entrepreneuriale du salarié.....	60
2.2 Accompagner le montage du projet	64
2.3 Accompagner pour augmenter les chances de réussite.....	85
2.4 Soutenir la création ou la reprise d'entreprises	90
Chapitre 3 Valoriser des technologies, brevets ou marques inexploités dans l'entreprise	96
3.1 Valider l'opportunité de valoriser le brevet, la marque ou la technologie	98
3.2 Accompagner le montage du projet	99
3.3 Soutenir la création d'entreprises	100

Chapitre 4	Externaliser une activité par essaimage	102
4.1	Que signifie « externalisation par essaimage » ?	104
4.2	Etapes du processus d'externalisation par essaimage	106
4.3	Quel cadre juridique pour externaliser une activité par essaimage ?.....	113
4.4	Soutenir l'externalisation par essaimage	120
4.5	Se prémunir des risques liés à l'externalisation par essaimage.....	122
Chapitre 5	Ajuster les effectifs	123
5.1	L'essaimage, un outil pour éviter les licenciements et favoriser la création d'activités nouvelles.....	127
5.2	Accompagner la création et la reprise d'entreprises dans le cadre de projets d'ajustement des effectifs	129
5.3	Caractéristiques des ruptures de contrats de travail pour motif économique.....	131
5.4	Soutenir la création ou la reprise d'entreprises	137
5.5	Se prémunir des risques liés aux opérations d'essaimage visant l'ajustement des effectifs	138
Glossaire	140
Index alphabétique	141
Table des matières		144
Remerciements	148

Préface

L'essaimage est une notion ancienne qui trouve peut-être sa source dans la pratique plébiscitée du compagnonnage. Malheureusement, cette démarche a subi au fil du temps l'image de sa pratique défensive. Trop souvent, nous en avons occulté le bénéfice pour l'essaimeur comme pour l'essaimé. Il est temps de regarder l'essaimage de façon constructive, d'en apprécier les vertus comme les risques, pour ne plus en craindre la pratique.

Près de 13 millions de français marquent un intérêt pour la création d'entreprise. De toute évidence ces hommes et ces femmes se trouvent aujourd'hui au sein de l'effectif salarié... Que cette idée soit une idée de passage ou une ambition bien ancrée, elle mérite que l'on s'y intéresse. Que cet attrait de la création d'entreprise corresponde à un besoin légitime d'indépendance ou à une volonté affichée de bâtir un empire, il mérite d'être cultivé. Il en ressortira nécessairement quelque chose.

C'est cette conviction qui nous a conduit à mettre au point ce guide. Il a pour vocation d'aider les entreprises qui le souhaitent à mettre en place une réelle démarche d'accompagnement de projet. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises ont pris la mesure de l'enjeu, en créant de véritables structures pérennes dédiées à l'essaimage « offensif ». Leurs expériences sont riches et nous ont permis de développer des méthodologies efficaces. Nous espérons que cet outil atteindra son objectif et inspirera de nombreuses coopérations constructives entre essaimeurs et essaimés...

Michel Hervé
Président de l'APCE

François HUREL
Délégué Général de l'APCE

Un guide pour essayer l'idée d'essaimer

Quelques chiffres

En 2002 :

- 270 206¹ entreprises ont été créées :
 - 178 008 ont été créées *ex nihilo*,
 - 52 065 ont été réactivées,
 - 40 033 entreprises ont été reprises.
- on estime que la création d'entreprises a généré un total estimé de 530 000 emplois.

Profil des créateurs et repreneurs d'entreprises

L'APCE estime que 57% des créateurs en France sont des salariés ou d'anciens salariés² :

- 36% des créateurs repreneurs étaient auparavant chefs d'entreprise, cadres ou agents de maîtrise³,
- 43% avaient auparavant une activité d'ouvriers ou d'employés,
- 35% des créateurs étaient préalablement chômeurs.

Essaimage et création d'entreprises

La notion d'essaimage désigne le soutien offert par une entreprise aux salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise.

Le soutien de l'entreprise d'origine peut prendre diverses formes : informations, appuis techniques, apport d'expertise, aide financière, parrainage, transfert de brevet, d'activités...

On estime qu'il se crée 15 000⁴ entreprises en France chaque année par essaimage. Ce chiffre est encore faible au regard du nombre total d'entreprises créées (environ 7 %).

¹ Chiffres INSEE – Méthodologie APCE

² Estimation APCE

³ Chiffres issus de la note d'analyse 144 : *Profils du dirigeant et de l'entreprise créée ou reprise en 1998* (décembre 1999, APCE)

⁴ Chiffres issus du rapport 1998 de la commission Essaimage du CNCE

Le taux de réussite à cinq ans des entreprises issues d'un essaimage est généralement supérieur à la moyenne nationale. Les responsables d'entreprises pratiquant l'essaimage avancent selon les cas de 70 à 90 % de réussite à cinq ans.

Le nombre d'emplois générés au bout de trois années d'existence est en moyenne de cinq par entreprise essaimée alors qu'il n'est que de trois pour l'ensemble des entreprises créées.

Sur les 15 000 créations ou reprises d'entreprises annuelles par essaimage, 75% de celles-ci sont réalisées dans le cadre de contextes de gestion des sureffectifs ou de plans sociaux formels.

Le contexte des pratiques d'essaimage marque fortement la nature des entreprises essaimées et les modalités de l'accompagnement qui est proposé.

L'importance de l'entreprise, ses capacités d'innovation et de valeur ajoutée, et son taux de réussite augmentent lorsque l'entreprise est créée dans le cadre d'un essaimage mis en œuvre en dehors de tout contexte de gestion des sureffectifs.

Conscients des enjeux liés au développement de la création d'entreprises, d'emplois et de richesses, les pouvoirs publics et les grandes entreprises se mobilisent pour favoriser la mise en place de politiques d'essaimage en France.

Ainsi, la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique, initiée par Renaud Dutreil, Secrétaire d'Etat aux PME, au commerce, à l'artisanat, aux professions libérales et à la consommation, vise notamment à encourager le développement de l'esprit d'entreprise chez les salariés et à mieux les préparer à devenir entrepreneur.

Parallèlement, de grandes entreprises, pionnières en matière d'appui à la création d'entreprises, se sont regroupées au sein de l'association pour le Développement de l'Initiative et de l'Entrepreneuriat chez les Salariés des Entreprises (DIESE) afin de promouvoir l'essaimage et de diffuser leurs bonnes pratiques.

Pourquoi un guide ?

L'APCE a élaboré ce guide, en liaison avec la commission Essaimage du Conseil National de la Création d'Entreprise⁵ et l'association DIESE⁶ présidées par Patrice Simounet, Président Directeur Général de la SODESI, afin de présenter les éléments incontournables de l'accompagnement des salariés dans leur démarche de création ou de reprise d'entreprise. Cet ouvrage doit permettre à tout responsable d'entreprise ou tout acteur du développement économique de disposer des informations nécessaires pour initier et animer un dispositif d'essaimage adapté à l'histoire, au contexte et aux enjeux de l'entreprise ou du territoire.

Chaque politique d'essaimage est unique. Ce guide n'a donc pas l'ambition de livrer une politique d'essaimage « clé en main » transposable et exploitable en l'état. Il se propose de donner des pistes de réflexion et de présenter des outils, connaissances et expériences utiles pour la mise en place et le succès d'un tel dispositif.

Afin d'en rendre l'usage aisé, ce guide⁷ a été conçu sous la forme de chapitres thématiques traitant des modalités de mise en œuvre d'une politique d'appui à la création d'entreprises en fonction de ses objectifs. Ces derniers conditionnent en effet pour partie les modalités de conception et d'animation des dispositifs d'essaimage.

Ainsi, le premier chapitre de ce guide présente les éléments clés pour définir, mettre en place et animer une politique pérenne visant à favoriser la création d'entreprises par les salariés, et par là promouvoir une culture des valeurs entrepreneuriales (p. 13).

Les méthodologies et outils mobilisés pour accompagner la création / reprise d'entreprises par un salarié étant en grande partie similaires quels que soient les objectifs de l'entreprise et le contexte de mise en œuvre de l'opération d'essaimage, ils sont traités de manière globale dans le chapitre 2. Les éventuelles spécificités liées aux objectifs poursuivis sont envisagées dans chacun des chapitres.

Les chapitres 3 à 5 présentent les caractéristiques des politiques d'essaimage visant plus particulièrement à :

- valoriser des technologies, brevets ou marques inexploités dans l'entreprise (p. 96),
- externaliser une activité (p. 102),
- favoriser les départs volontaires et accompagner les porteurs de projet dans le cadre de plan de sauvegarde de l'emploi (p. 123).

⁵ Les entreprises et organismes suivants participent à la commission Essaimage du Conseil National de la Création d'Entreprise : Air France, Aventis, le CEA, EADS, EDF, France Télécom, GDF, Infogestion, Lafarge, La Poste, l'ONERA, Renault, Sanofi Synthélabo, Schneider Electric, Total, Veolia Environnement, l'ACFCI, l'APCE, le MEDEF, le Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

⁶ Les entreprises suivantes sont membres de l'association pour le Développement de l'Initiative et de l'Entrepreneuriat chez les Salariés des Entreprises : Air France, Aventis, EADS, EDF, France Télécom, GDF, Lafarge, La Poste, l'ONERA, Renault, Sanofi Synthélabo, Schneider Electric, Total, Veolia Environnement.

⁷ Le guide est complété par un cahier d'annexes techniques (CAT).

Le guide a été conçu de manière à ce que les chapitres 3 à 5 puissent être utilisés de manière indépendante, les aspects méthodologiques étant traités plus particulièrement dans les chapitres 1 et 2. Pour chacun des contextes d'essaimage, plusieurs thèmes sont envisagés⁸ :

- les modalités de mise en place de la politique ou de l'action d'essaimage,
- les étapes du processus d'essaimage,
- les caractéristiques de l'appui de l'entreprise source au salarié créateur,
- le cadre juridique dans lequel s'inscrit l'action ponctuelle ou la politique d'appui à la création d'entreprises,
- les éventuels risques afférents à la mise en œuvre de ces pratiques et les moyens de s'en prémunir.

⁸ Certaines caractéristiques des pratiques d'appui à la création d'entreprises sont reprises dans chacun des chapitres (notamment les modalités de départ du créateur et les régimes fiscal et social des sommes versées au salarié) puis synthétisées dans le cahier d'annexes techniques.

Pourquoi essaimer ?

Pourquoi investir des moyens dans l'accompagnement de salariés projetant de quitter l'entreprise ?

Pourquoi encourager des collaborateurs dynamiques faisant preuve d'initiative à poursuivre leur carrière professionnelle en dehors de l'entreprise ?

Ne risque-t-on pas de perdre des compétences rares et difficiles à remplacer ?

Pourquoi risquer de voir diminuer le savoir-faire de l'entreprise ?

La politique d'essaimage peut-elle être un outil de management ?

Comment accompagner les salariés porteurs de projet ?

...

En résumé :

- pourquoi mettre en place une politique d'essaimage ?
- quels objectifs peuvent être recherchés en essaimant ?
- quels intérêts pour l'entreprise ?
- quelles méthodologies à mettre en œuvre ?

Ces interrogations sont fréquemment formulées par les chefs d'entreprise et les Directions des ressources humaines découvrant le concept d'essaimage. Voici quelques uns des objectifs pouvant inciter une entreprise à appuyer la création d'entreprises par les salariés.

1) Gérer les ressources humaines

- *Recruter des collaborateurs porteurs d'initiative avec un potentiel entrepreneurial*

L'existence d'un dispositif d'essaimage dans l'entreprise est un argument qui, parmi d'autres, peut permettre à l'entreprise de recruter de jeunes diplômés porteurs d'initiative et d'avenir.

Les entreprises devraient être prochainement confrontées à une situation de pénurie de main d'œuvre de qualité et rencontrer des difficultés pour recruter du personnel qualifié. Face à cette situation, l'essaimage peut, paradoxalement, constituer un argument de poids pour recruter des candidats entreprenants.

- *Gérer les emplois et les compétences en favorisant la mobilité des salariés*

L'essaimage est un moyen de respiration de l'entreprise qui peut :

- offrir à certains salariés l'opportunité de bâtir un parcours professionnel motivant lorsque l'évolution dans l'entreprise n'est pas envisageable,
- bénéficier, le cas échéant, des nouvelles compétences du salarié qui réintègre l'entreprise après avoir créé ou participé à la création d'une entreprise.

- *Ajuster les effectifs*

L'essaimage peut également être un outil pour gérer les effectifs, en l'occurrence :

- favoriser les départs volontaires en anticipant les inévitables restructurations,
- accompagner les salariés porteurs de projet dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

- *Faire évoluer la culture de l'entreprise en valorisant la prise d'initiative et l'entrepreneuriat*

Les grandes entreprises peuvent souffrir des effets induits par la complexité de leur organisation parfois peu propice à la prise d'initiative par les salariés.

La mise en œuvre d'une politique d'essaimage est un moyen pour initier une dynamique visant à faire évoluer la culture d'entreprise en valorisant les comportements entrepreneuriaux.

2) Mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise

- *Valoriser des technologies, des marques et des brevets inexploités dans l'entreprise*

Des activités, des marques, des brevets ou des technologies, que l'entreprise source ne souhaite pas développer, peuvent être cédées à des salariés entrepreneurs.

L'entreprise d'origine garde alors des relations privilégiées avec l'entreprise nouvellement créée, qui notamment par sa réactivité et sa souplesse, présente les atouts nécessaires pour développer de nouveaux produits ou services.

- *Se recentrer sur le cœur d'activité de l'entreprise*

Les entreprises sont de plus en plus fréquemment amenées à s'engager dans un mouvement de recentrage et de focalisation exclusive sur leur cœur d'activité.

L'essaimage peut permettre à l'entreprise d'externaliser une de ses activités dans de bonnes conditions et ainsi :

- dégager des synergies en associant les avantages liés à sa grande taille et ceux de structures de petites taille,
- construire autour d'elle un véritable réseau de co-traitants qui contribuera à son développement, avec des relations privilégiées, des valeurs, des méthodes, et un niveau de qualité et de prestations communs.

3) Participer au développement économique et nouer des partenariats avec les acteurs locaux

Toutes les entreprises sont aujourd'hui appelées à réfléchir sur leur « responsabilité territoriale » notamment du point de vue de leur engagement économique au développement des territoires.

Les pratiques d'essaimage constituent un exemple concret de développement durable. En appuyant la création d'entreprises, l'entreprise d'origine pourra en effet :

- favoriser le développement économique et fertiliser les bassins d'emploi en contribuant à la création de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois,
- bénéficier des retombées économiques et sociales induites par la création d'entreprises.

4) Communiquer

- ***Favoriser l'établissement d'un dialogue social dans l'entreprise***

L'Agence pour la création d'entreprises constate qu'il est rare que les organisations syndicales s'opposent au déploiement d'une politique d'essaimage. En effet, trois cas de figure sont observés :

- soit elles sont neutres, considérant que la création d'entreprises est avant tout une affaire d'individus et de projets personnels,
- soit elles participent à la promotion du dispositif auprès des salariés,
- soit elles interviennent dans la définition de la politique, notamment dans le cas d'accords collectifs.

De plus, la politique d'essaimage est appelée à devenir un point clé des procédures collectives pour la gestion des problèmes d'emploi.

- ***Renforcer l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique***

L'essaimage de salariés peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique. L'entreprise qui accompagne la création d'entreprises par les salariés pourra :

- être perçue comme une entreprise soucieuse de contribuer à un développement réfléchi des territoires et à la création d'entreprises, d'emplois et de richesses nouvelles,
- bénéficier indirectement de l'image diffusée par les salariés ayant quitté l'entreprise d'origine dans une relation gagnant/gagnant.

Définir, mettre en place et animer une politique d'essaimage

Objectifs

La mise en œuvre d'une politique visant à favoriser la création et la reprise d'entreprises par les salariés pourra notamment permettre à l'entreprise⁹ :

- **de contribuer à la création d'entreprises pérennes** en augmentant les chances de succès des salariés qui quittent l'entreprise,
- **de disposer d'un outil flexible adapté aux objectifs de l'entreprise :**
 - recruter de jeunes diplômés porteurs d'initiative avec un potentiel entrepreneurial,
 - gérer les emplois et compétences en favorisant la mobilité des salariés,
 - ajuster les effectifs,
 - valoriser des technologies, brevets ou marques inexploités dans l'entreprise,
 - faire évoluer la culture de l'entreprise en valorisant la prise d'initiative,
 - externaliser une activité,
 - renforcer l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique,
 - ...

Méthodologie

Quels que soient les objectifs poursuivis par l'entreprise source, il existe des constantes dans les modalités de mise en place d'une politique d'appui à la création d'entreprises.

Ainsi, pour être efficace :

- la mise en place de la politique doit être préparée,
- le processus d'essaimage doit être structuré,
- l'accompagnement du salarié créateur nécessite la mobilisation de méthodologies et d'outils¹⁰.

Toutefois, en fonction de l'objectif spécifique poursuivi ou du contexte de mise en œuvre de l'opération d'essaimage, les modalités de mise en œuvre de certaines politiques présentent des particularités¹¹.

⁹ Pour plus de précisions concernant les principales motivations d'une entreprise à essaimer, se reporter au paragraphe intitulé *Pourquoi essaimer ?* (p. 9)

¹⁰ Les méthodologies et outils pouvant être mobilisés pour accompagner le salarié entrepreneur font l'objet du deuxième chapitre (p. 59).

Ce premier chapitre présente, de manière générale, les modalités de mise en œuvre d'une politique d'essaimage.

Cadre juridique

L'entreprise qui essaime ne dispose pas d'un cadre juridique clairement défini mais doit se conformer à des dispositions éparées.

La **loi n°84-4 du 3 janvier 1984** vise les hypothèses de création d'entreprise par les salariés.

La **loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique** instaure de nouvelles mesures pouvant intéresser les dispositifs d'appui à la création d'entreprises. L'application de certaines mesures est subordonnée à la parution de décrets.

Certaines dispositions du titre II de la loi consacré à la « **Transition entre le statut de salarié et celui d'entrepreneur** » peuvent en effet, dans certains cas, concerner les situations d'essaimage :

- **les clauses d'exclusivité** sont rendues inopposables aux salariés créateurs ou repreneurs pendant une durée d'un an, dès lors que ces derniers respectent leur obligation de loyauté envers leur employeur (article 15 de la loi),
- les salariés ont la possibilité de bénéficier, sous certaines conditions, d'une **période de travail à temps partiel pour la création ou la reprise d'une entreprise** (article 17 de la loi),
- les salariés créant une entreprise parallèlement à leur emploi pourront bénéficier d'**une exonération des cotisations sociales** dues au titre de leur nouvelle qualité d'entrepreneur (article 16 de la loi dont l'application est subordonnée à la parution d'un décret).

A noter que l'APCE est actuellement en attente d'informations complémentaires concernant le contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) institué par les articles 20 et 21 de la loi.

Des dispositions juridiques spécifiques peuvent être applicables en fonction de la nature (externalisation d'une activité) ou du contexte de mise en œuvre de l'action (motifs économiques au sens de l'article L321-1 du code du travail). Le cadre juridique spécifique applicable à ces situations est envisagé au sein de chacun des chapitres thématiques¹².

¹¹ Voir chapitre 3 à 5 consacrés respectivement à l'essaimage de valorisation (p. 96), à l'externalisation par essaimage (p. 102) et à l'essaimage visant à ajuster les effectifs (p. 123).

¹² Voir chapitre 4 consacré à l'externalisation par essaimage (p. 96) et chapitre 5 consacré à l'essaimage visant à ajuster les effectifs (p. 123)

Bénéficiaire de bonnes pratiques

Les entreprises pionnières en matière d'essaimage ont développé et éprouvé des outils pour essaïmer. La mutualisation des pratiques et des expériences est une source de connaissance irremplaçable.

☞ Voir **annexe 30** du CAT¹³ : Quelques exemples de politiques d'essaimage (p. 74)

Sont envisagés ci-après :

- les modalités de mise en place d'une politique d'essaimage,
- les étapes du processus d'essaimage,
- le cadre juridique de l'opération d'essaimage,
- les éventuels risques afférant à ce type d'opérations et les moyens de s'en prémunir.

¹³ CAT : cahier d'annexes techniques

1.1 Mettre en place une politique d'essaiimage

Plusieurs étapes sont incontournables dans la mise en place d'une politique d'essaiimage.

L'essaiimage doit être conçu comme un outil permettant à l'entreprise d'atteindre des objectifs :

- préalablement à toute action, il est indispensable de **définir précisément les objectifs** poursuivis par le futur dispositif.
- il faut également **identifier les moyens** que l'entreprise souhaite affecter à l'essaiimage pour atteindre ces objectifs.

Pour être efficace, la politique d'essaiimage doit être crédible auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (salariés et représentants du personnel). L'élaboration d'une **charte des principes de la politique** est le garant de la crédibilité du dispositif.

Une fois les objectifs de la politique arrêtés, **la politique d'essaiimage doit être formalisée** : plusieurs options s'offrent à l'entreprise en fonction de son histoire, de sa culture et de ses objectifs.

Une politique d'essaiimage qui reste confidentielle ne peut être efficace : l'entreprise doit donc **initier une communication aussi large que possible** afin d'être connue et comprise par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cette communication doit associer la Direction Générale dont l'engagement en faveur de la politique d'essaiimage est un facteur clé de réussite.

☞ Voir **annexe 1** du CAT : Etapes de mise en œuvre d'une politique d'essaiimage (p. 2)

1.1.1 Définir les objectifs et les moyens de la politique d'essaiimage

Pour assurer le succès du dispositif d'essaiimage, il est nécessaire de s'interroger sur :

- les **objectifs et motivations** de l'entreprise à engager une telle démarche,
- la **pertinence de l'essaiimage** pour atteindre ces objectifs.

Par exemple, une entreprise confrontée à des difficultés dans le cadre d'une de ses activités ou dans la gestion de certains collaborateurs devra s'interroger sur la pertinence de la mise en œuvre d'une telle politique comme réponse à ces problématiques.

Une politique d'essaiimage mal préparée ou mal maîtrisée peut en effet avoir des conséquences fâcheuses sur la crédibilité du dispositif.

Après avoir clarifié les objectifs, il est nécessaire de déterminer les moyens qui seront affectés au déploiement de la politique.

Chaque politique d'essaimage est unique et doit être adaptée aux spécificités de l'entreprise.

Certaines étapes sont toutefois incontournables :

- affecter des **moyens** à l'accompagnement des salariés porteurs de projet,
- mettre en place une **cellule** d'essaimage,
- désigner ou recruter une **personne ressource** chargée de piloter la cellule d'essaimage.

1.1.1.1 Affecter des moyens à l'accompagnement des salariés porteurs de projet

L'entreprise va affecter un budget pour le déploiement de la politique d'essaimage, dont le montant sera déterminé par ses objectifs, moyens et effectifs.

Ce budget pourra permettre de financer les ressources humaines et techniques affectées à l'essaimage, les supports et actions de communication, une partie de l'accompagnement des salariés, ...

1.1.1.2 Mettre en place une « cellule d'essaimage »

La cellule d'essaimage désigne l'ensemble des acteurs affectés dans l'entreprise -totalement ou partiellement- à l'accompagnement des salariés dans leur démarche de création ou de reprise d'entreprise.

La constitution de ce pôle de compétences est nécessaire afin de garantir une gestion rigoureuse et efficace de la politique.

L'organisation interne de la cellule d'essaimage ainsi que son positionnement dans l'organigramme de l'entreprise doit être adapté aux objectifs de la politique, aux moyens qui peuvent y être affectés, à l'organisation territoriale de l'entreprise...

➤ Comment organiser la cellule d'essaimage ?

Chaque entreprise doit imaginer l'organisation de la cellule d'essaimage qui lui sera adaptée.

Voici quelques exemples :

- La cellule d'essaimage peut être animée *au niveau national* par une **personne ressource** qui est l'interlocuteur de l'ensemble des acteurs dans l'entreprise et accompagne les salariés porteurs de projet.

Certaines dimensions de l'accompagnement peuvent être confiées à une structure **prestataire de services**. La **personne ressource** dans l'entreprise ne délègue pas la

responsabilité de l'accompagnement, mais uniquement la prestation d'accompagnement (conseils, expertises...).

La démarche du salarié continue à être pilotée par la cellule d'essaimage de l'entreprise.

- La cellule d'essaimage peut être animée *au niveau national* par **une personne ressource** assistée de **conseillers essaimage**.

La **personne ressource** pilote le déploiement et la mise en œuvre du dispositif au niveau de l'entreprise.

Les salariés sont reçus et accompagnés par les **conseillers essaimage**. Ces derniers peuvent être généralistes ou spécialisés dans un domaine particulier de la création d'entreprises (juridique, fiscal, social, financier, marketing...).

Là aussi, une partie de l'accompagnement peut être confiée à une structure **prestataire de service**. Mais la cellule d'essaimage ne délègue pas la responsabilité de l'accompagnement et continue à piloter la démarche du salarié.

- La cellule d'essaimage peut être animée *au niveau national* par une **personne ressource** assistée de **conseillers essaimage** et *au niveau régional* par des **délégués essaimage**.

La **personne ressource** pilote le déploiement et la mise en œuvre du dispositif au niveau de l'entreprise.

Les **délégués régionaux** peuvent être de simple relais d'information ou assurer une partie de l'accompagnement avant d'orienter les salariés porteurs de projet vers la cellule d'essaimage au niveau national.

Les **conseillers essaimage** peuvent mener intégralement l'accompagnement ou poursuivre ce qui a été initié par les délégués au niveau régional. Ils peuvent être généralistes ou spécialisés dans un domaine particulier de la création d'entreprise (juridique, fiscal, social, financier, marketing...).

La cellule d'essaimage peut déléguer une partie de l'accompagnement mais continue à piloter la démarche du salarié.

➤ Où positionner la cellule d'essaimage dans l'entreprise ?

Le rattachement hiérarchique de la cellule d'essaimage n'est pas anodin. Cette dernière peut :

- dépendre de la **Direction générale**

Cette solution présente les avantages :

- de garantir une large autonomie des acteurs de cette structure,
- d'affirmer l'engagement des plus hauts niveaux décisionnels de l'entreprise dans le processus.

- dépendre de la **Direction des ressources humaines**

Cette option peut :

- rendre plus aisée la collaboration de la cellule d'essaimage avec les autres services de la Direction des ressources humaines (pour la gestion de la mobilité des

- collaborateurs, pour les négociations liées aux ruptures des contrats de travail des salariés créateurs...),
 - mais peut dans certains cas accroître la méfiance des salariés de l'entreprise.
- dépendre d'**une autre Direction de l'entreprise** (par exemple : de la Direction chargée de l'innovation, de la qualité, des services techniques...).

Elle peut également prendre la forme d'une **filiale**. Cette solution s'adresse évidemment aux très grandes entreprises ou aux groupes d'entreprises. En règle générale, lorsque cette option est retenue, la filiale gère également d'autres activités ayant une problématique commune avec l'essaiage (telle que le développement durable, la responsabilité territoriale...).

1.1.1.3 Désigner ou recruter une personne ressource en matière d'essaiage

La direction de l'entreprise doit identifier et nommer une personne ressource pour déployer et gérer le dispositif.

Son rôle est essentiel car il pilote l'ensemble des actions de la cellule d'essaiage :

- il **contribue à définir la politique** d'essaiage et en assure le bilan,
- il **gère les moyens** de la cellule d'essaiage,
- il **assure ses relations** avec la **Direction** de l'entreprise et avec l'**encadrement** des salariés porteurs de projet,
- il **informe** et, le cas échéant, **accueille les salariés** porteurs de projet,
- il **suit l'accompagnement** des salariés porteurs de projet (que ce dernier soit mené par l'entreprise ou par une structure prestataire de service),
- il **gère les relations** avec les **éventuels intervenants** extérieurs, notamment en terme de **partenariats** avec des organismes spécialisés,
- il **organise les campagnes de communication** sur l'essaiage dans l'entreprise.

Des partenariats peuvent être conclus localement avec des organismes d'aide à la création d'entreprises. Ces relations privilégiées (sans être exclusives) permettent de faire appel à des compétences spécialisées en matière juridique, fiscale, économique ... et à des acteurs locaux qui peuvent faciliter l'intégration du futur entrepreneur dans le tissu économique local.

L'animateur « idéal » de la cellule d'essaiage :

- est un cadre recruté dans l'entreprise car il doit parfaitement connaître son histoire, sa culture, ses codes, ses modes de fonctionnement...,
- a des compétences en terme de création d'entreprises ou est au minimum sensibilisé aux problématiques des TPE/PME (dans le cas contraire, une formation aux mécanismes de la création/reprise d'entreprise est indispensable),

- a des compétences en matière de gestion, de communication, de management, de psychosociologie (les qualités d'empathie et d'analyse de l'animateur de la cellule sont essentielles).

Le turn-over à ce poste doit être aussi réduit que possible car l'impulsion d'une dynamique d'essaimage exige une certaine stabilité : pour être efficaces et crédibles, les actions engagées doivent s'inscrire dans le long terme.

1.1.2 Elaborer une charte des principes fondateurs de la politique d'essaimage

L'élaboration d'une charte d'essaimage est indispensable.

Elle énonce les fondamentaux de la politique et est le garant de la crédibilité des actions mises en œuvre.

Un dispositif d'essaimage dont les contours seraient mal définis ou dont les « règles du jeu » seraient modulables en fonction du porteur de projet pourrait rencontrer de réelles difficultés en terme de crédit vis-à-vis des acteurs de l'entreprise et perdre en efficacité.

1.1.2.1 Etablir les « règles du jeu » et communiquer

La charte :

- **constitue le document de référence** encadrant l'ensemble des actions de la cellule d'essaimage,
- **affiche les objectifs et principes clés** de la politique d'essaimage,
- **présente le dispositif d'accompagnement** des salariés porteurs de projet.

1.1.2.2 Construire la charte

➤ Exposer clairement le contexte de mise en œuvre et les objectifs de la politique

Les objectifs de la politique ont été définis en amont de l'élaboration de la charte. Ils doivent y figurer afin de lever les éventuelles suspicions que cette démarche de l'employeur peut entraîner chez les salariés ou les représentants du personnel.

Par exemple :

- développer la mentalité entrepreneuriale des salariés,
- renforcer la mobilité des salariés entre l'entreprise et son environnement,
- augmenter les chances de succès des entreprises créées par les salariés,
- participer au développement du tissu économique local et à l'effort de création d'emplois,
- ...

➤ **Enoncer les principes clés**

Cette dimension de la charte d'essaimage est indispensable pour la crédibilité et l'efficacité du dispositif. Ces principes garantissent « l'éthique » des actions d'appui à la création d'entreprises menées par l'entreprise.

Par exemple :

- le **volontariat**

Le dispositif d'essaimage s'adresse à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Chaque salarié peut prendre contact avec la cellule d'essaimage afin d'être accompagné dans sa démarche entrepreneuriale.

Le salarié peut, au cours du montage de son projet, décider d'abandonner sa démarche et continuer sa carrière dans l'entreprise.

- le **respect de la confidentialité** de la démarche du créateur et du projet

La cellule d'essaimage doit offrir un lieu neutre permettant une expression confidentielle des projets.

- le principe du « **faire faire** »

Le salarié est accompagné par la cellule d'essaimage qui le conseille, l'oriente et le soutient mais c'est bien lui qui élabore son projet de création ou de reprise d'entreprise.

- le **suivi post-crétation** des salariés essaimés

La cellule d'essaimage peut s'engager à poursuivre l'accompagnement du salarié créateur après son départ de l'entreprise.

➤ **Présenter le dispositif d'accompagnement**

La charte décrit le processus d'essai afin que les salariés entrepreneurs puissent appréhender :

- les **conditions d'éligibilité** au dispositif d'essai (telles que l'ancienneté dans l'entreprise ou le type de projet),
- ainsi que les **modalités** et la **teneur** de ce dernier.

1.1.2.3 Brièveté et clarté

Ils représentent les référents à respecter pour garantir l'efficacité de la charte d'essai.

La charte constitue en effet un excellent moyen de communication en direction de tous les acteurs de l'entreprise.

Une charte ayant pour ambition d'être exhaustive pourrait avoir des effets pervers :

- Restreindre le nombre potentiel de salariés essaimés

Si le contenu de la charte **n'est pas aisément compréhensible** par l'ensemble des salariés, l'objectif de communication risque d'échouer -au moins partiellement. Le **nombre potentiel de salariés porteurs de projet** pourrait alors être **restreint très en amont** de l'accompagnement.

- Rencontrer des salariés frappés du « syndrome de l'avantage acquis »

Les « règles du jeu » du dispositif d'essai sont fixées, mais **la nature de l'accompagnement est adaptée à chaque projet**. La charte ne doit pas décrire précisément (notamment sur le plan financier) les soutiens offerts par l'entreprise au salarié porteur de projet. Il faut en effet éviter que les salariés :

- considèrent que l'entreprise leur accordera automatiquement certaines aides,
- adoptent un comportement d'assisté vis-à-vis de leur employeur,
- aient une attitude revendicatrice.

Toutes ces postures n'étant pas obligatoirement compatibles avec le comportement d'un futur entrepreneur...

☞ Voir **annexe 2** du CAT : Charte déontologique d'essai de l'Association DIESE (p. 3)

1.1.3 Choisir la forme juridique de la politique d'essai

Une fois les objectifs de la politique d'essai arrêtés et la charte élaborée : l'entreprise détermine la **forme juridique** de la politique d'essai.

Le dispositif d'essai peut :

- constituer un **usage**,
- être l'occasion d'une négociation et de la signature d'un **accord collectif d'entreprise** avec les partenaires sociaux.

1.1.3.1 La politique d'essai peut constituer un usage

➤ **Etre le fruit d'un engagement unilatéral de l'employeur**

Lorsque la politique d'essai est mise en place de manière unilatérale par l'employeur, c'est-à-dire sans négociation et conclusion d'un accord collectif avec les partenaires sociaux, elle constitue un « usage » et est soumise au régime juridique de ce dernier.

L'usage crée des obligations opposables à l'employeur.

Sauf signature d'un accord collectif sur le même thème, l'employeur doit respecter son engagement unilatéral. Pour dénoncer l'usage, l'employeur est tenu :

- de respecter un délai de préavis suffisant, permettant l'ouverture d'éventuelles négociations avec les partenaires sociaux,
- d'informer individuellement et par écrit chacun des intéressés ainsi que les représentants du personnel.

La dénonciation de l'usage n'est effective qu'après avoir respecté ces formalités.

➤ **Etre le résultat de la négociation et de la signature d'un accord avec les représentants du personnel élus dans l'entreprise**

Une politique d'essai mise en place à la suite de la négociation et de la signature d'un accord dit « atypique » avec les représentants du personnel élus (délégués du personnel ou membres du comité d'entreprise) ou les salariés constitue également un usage.

Il crée donc des obligations à l'égard de l'employeur et peut être dénoncé en respectant la procédure présentée ci-dessus (respect d'un délai de préavis, information par écrit des salariés et des représentants du personnel).

1.1.3.2 La politique d'essaimage peut prendre la forme d'un accord collectif d'entreprise

La politique d'essaimage peut également prendre la forme d'un accord collectif d'entreprise. Cette option présente l'intérêt d'associer directement les partenaires sociaux à ce dispositif.

L'accord collectif d'entreprise est écrit, rédigé en français, et traite des conditions d'emploi, de travail et des garanties sociales des salariés (articles L131-1 et suivants du code du travail).

Il peut comporter des dispositions plus favorables aux salariés que celles des lois et règlements en vigueur. En revanche, sauf exception légale, il ne peut pas déroger aux dispositions d'ordre public de ces lois et règlements.

• Modalités de conclusion d'un accord collectif d'entreprise sur l'essaimage

L'accord collectif doit être négocié entre l'employeur et une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans l'entreprise.

L'ensemble des syndicats représentatifs ayant un délégué syndical dans l'entreprise doit être convoqués à cette négociation. A défaut, l'accord est nul.

Les partenaires de la négociation doivent déterminer :

- si l'accord collectif est à **durée déterminée** ou **indéterminée**.

Si l'accord est à durée déterminée :

- il ne peut être conclu pour une durée supérieure à cinq ans,
- lorsque la durée de l'accord est expirée : en l'absence de stipulations contraires, il continue à produire ses effets comme un accord collectif à durée indéterminée.

- les **informations** nécessaires qui doivent être **remises** préalablement **aux délégués syndicaux**.

L'accord collectif doit obligatoirement comporter certaines clauses telles que :

- son **champ d'application territorial et professionnel** (article L132-5 du code du travail),
- dans le cas d'un **accord collectif d'entreprise à durée déterminée**, les **modalités** de son **renouvellement** ou de sa **révision** (article L132-7 du code du travail),
- dans le cas d'un **accord collectif d'entreprise à durée indéterminée** les modalités de sa **révision** et de sa **dénonciation**, et notamment la durée du préavis qui doit précéder cette dernière (en l'absence de stipulation expresse, cette durée est de trois mois) (article L132-8 du code du travail).

A défaut, l'accord est nul.

- **Modalités de révision d'un accord collectif d'entreprise sur l'essai**

L'accord pourra être modifié et complété par voie d'avenants et d'annexes en respectant les modalités prévues lors de sa conclusion.

L'ensemble des syndicats représentatifs ayant un délégué syndical dans l'entreprise doit être convoqué à la négociation de l'avenant portant révision du texte initial. A défaut, l'accord est nul.

Toutefois, seules les organisations syndicales signataires de l'accord collectif d'entreprise initial sont habilitées à signer les avenants le révisant.

L'unanimité des signataires ayant la capacité de signer l'avenant n'est pas nécessaire (article L132-7 du code du travail).

- **Entrée en vigueur de l'accord collectif**

L'accord collectif d'essai, ainsi que ses éventuels avenants et annexes, doit être déposé auprès de la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) et remis au Conseil des prud'hommes par la partie la plus diligente. Sauf stipulations contraires, l'accord est applicable à compter du jour de son dépôt à la DDTEFP (article L132-10 du code du travail).

Lorsqu'un avenant à l'accord d'entreprise est conclu, ce dernier se substitue automatiquement aux dispositions qu'il révisé.

- **Formalités de publicité**

L'employeur doit tenir un exemplaire de l'accord collectif d'entreprise à la disposition du personnel, dans chaque établissement. Un avis doit être affiché à ce sujet dans l'entreprise (article L135-7 du code du travail).

- **Modalités de dénonciation d'un accord collectif d'entreprise d'essai à durée indéterminée**

L'accord collectif d'essai à durée indéterminée peut être dénoncé par ses signataires selon les modalités prévues lors de sa conclusion (article L132-8 du code du travail).

Sauf clause contraire, la dénonciation doit être précédée par un préavis de trois mois.

La dénonciation doit être notifiée aux autres signataires et déposée à la DDTEFP et au Conseil des prud'hommes (article L132-10 du code du travail).

→ **Dénonciation de l'accord collectif d'entreprise par l'employeur ou par la totalité des signataires salariés (article L132-8 du code du travail) :**

Lorsqu'un accord collectif d'entreprise est dénoncé par l'employeur ou par la totalité des signataires salariés :

- **il reste applicable** :
 - soit jusqu'à l'entrée en vigueur de l'accord qui lui est substitué,
 - soit, à défaut, pendant une durée d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis, sauf clause prévoyant une durée supérieure.
- une **nouvelle négociation doit s'engager** à la demande de l'une des parties dans les trois mois suivant la date de la dénonciation de l'accord,
- à l'issue du délai de survie de l'accord dénoncé, lorsque ce dernier n'a pas été remplacé par un nouveau texte, il **cesse alors de s'appliquer** et les salariés conservent les **avantages individuels** qu'ils ont acquis¹⁴ en application du texte dénoncé.

→ **Dénonciation de l'accord collectif d'entreprise par une partie des signataires salariés :**

Lorsqu'un accord collectif d'entreprise est dénoncé par une partie des signataires salariés :

- il reste **applicable** entre les **autres signataires**,
- il **continue à s'appliquer à l'ensemble des salariés**.

Dans les petites et moyennes entreprises, la politique d'essaimage prendra le plus souvent la forme de l'**usage**.

Dans les grandes entreprises choisissant d'intégrer l'essaimage au champ de la négociation collective, la négociation d'un **accord collectif d'entreprise à durée déterminée** semble être l'option la plus adaptée.

¹⁴ Un avantage individuel acquis est celui qui, au jour de la dénonciation de l'accord, procurait au salarié une rémunération ou un droit dont il bénéficiait à titre personnel ou collectif et qui correspondait à un droit déjà ouvert et non simplement éventuel (Cass. Soc. 13 mars 2001 n°1140 : RJS 5/01 n°621)

A titre d'exemple d'accord collectif d'essaiage :

A compter du 6 juillet 1994, une société bancaire a mis en œuvre un « accord collectif pour l'emploi » conclu avec le Syndicat national des banques et contenant diverses mesures sociales en faveur de son personnel afin, notamment, de favoriser les départ des personnes souhaitant quitter l'entreprise.

Cet accord prévoyait notamment en faveur des personnes le souhaitant des avantages financiers et diverses « mesures d'accompagnement dans la recherche et la mise en œuvre d'une nouvelle activité ».

Les départs volontaires pouvaient viser « soit une création d'entreprise, soit une reconversion vers une autre activité salariée, soit la réalisation d'un projet passé dans un cadre associatif, coopératif, culturel ou actif ».

Le départ du salarié était subordonné à la validation du projet par l'antenne emploi.

1.1.4 Communiquer pour exister

Une politique d'essaiage qui reste confidentielle ne peut être efficace : une communication aussi large que possible doit donc être initiée en direction de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

La charte d'essaiage de l'entreprise constitue le document de référence pour élaborer la campagne de communication.

1.1.4.1 Informer, rassurer et orienter

Les **salariés** doivent être :

- **informés** de l'existence du dispositif d'essaiage,
- **convaincus** des objectifs de l'entreprise et de leur intérêt à être accompagnés,
- **orientés** vers la cellule d'essaiage.

La **hiérarchie** doit être :

- **convaincue** du bien-fondé et de l'intérêt du dispositif pour l'entreprise,
- **disposée**, le cas échéant, à **informer et à orienter les salariés** porteurs de projet vers la cellule d'essaiage.

Les institutions représentatives du personnel et les partenaires sociaux doivent être :

- **informés** de l'existence du dispositif d'essaiage,
- **convaincus** du bien-fondé et de l'intérêt du dispositif pour l'entreprise et pour les salariés,
- **capables**, le cas échéant, **d'informer et d'orienter les salariés** porteurs de projet vers la cellule d'essaiage.

1.1.4.2 Construire la campagne de communication

Dans les petites et moyennes entreprises, en fonction des moyens disponibles, la charte pourra être diffusée en l'état.

Dans les grandes entreprises, des outils de communication plus élaborés pourront être diffusés.

L'animateur de la cellule essaimage est l'acteur central dans la conception de cette campagne.

Afin d'être plus efficace et d'assurer une cohérence globale des messages diffusés, il peut construire les différents supports en collaboration avec la Direction chargée de la communication dans l'entreprise.

Si les moyens affectés au fonctionnement de la cellule d'essaimage le permettent, il pourra faire appel aux services de l'agence chargée de la communication de l'entreprise.

➤ Quel message diffuser ?

Le but de la campagne de communication est d'informer, de rassurer et d'orienter les différents acteurs de l'entreprise.

Le message doit être, dans une certaine mesure, adapté au type d'acteur que l'entreprise souhaite informer, en veillant à une cohérence globale de l'ensemble des informations diffusées.

- **Informier**

La cellule d'essaimage informe les collaborateurs de son existence, des missions qui lui ont été confiées par la Direction générale, et leur permet de rentrer aisément en contact avec elle.

Afin d'être efficace, chaque information doit prendre la forme d'un message bref et accrocheur permettant de déclencher la démarche du salarié porteur de projet sans être trop incitatif.

270 000 entreprises créées ou reprises chaque année...
Vous avez un projet ? Venez nous rencontrer !

Vous souhaitez créer ou reprendre une entreprise ?
Être accompagné, c'est multiplier ses chances de succès...
Nous sommes là pour vous parrainer !

- **Rassurer et convaincre**

Bien que l'essaimage de salariés ne soit plus un phénomène marginal, il reste assez confidentiel et **peut être connoté négativement** auprès :

- **des salariés** qui peuvent le percevoir comme un plan de réduction des effectifs déguisé,
- **des représentants du personnel** pour des raisons similaires,
- **de la hiérarchie** qui peut s'opposer au départ éventuel de certains collaborateurs.

Il est donc important de les rassurer en affichant clairement l'intérêt du dispositif à la fois pour l'entreprise et pour les salariés.

Appuyer votre création d'entreprise :

- C'est promouvoir l'entrepreneuriat comme une valeur de notre société,
- C'est permettre à chacun de valoriser ses compétences dans un contexte favorable,
- C'est augmenter les chances de succès de vos projets,
- C'est participer à la création d'emplois et d'activités sur notre territoire.

- **Orienter**

La cellule d'essaimage doit pouvoir être aisément contactée. Une permanence téléphonique (idéalement un numéro vert) pourra par exemple être mise en place. Les coordonnées de cette dernière figureront sur chacun des supports de communication diffusés.

Là encore, il est important de rassurer les porteurs de projet en affichant des principes protecteurs comme la confidentialité.

Contactez-nous en toute discrétion du lundi au vendredi de 8h00 à 20h00 au 00 00 00 00 00 (appel gratuit).

➤ **Quels supports utiliser pour communiquer ?**

- **En direction des salariés**

L'entreprise pourra utiliser tous les supports de communication usuels de l'entreprise, et notamment :

- la diffusion d'une note interne,
- les panneaux d'affichage et les tracts,
- le mailing,
- la mise en ligne d'une page dédiée à l'essaimage sur le réseau intranet de l'entreprise,
- la publication d'articles dans le journal interne,
- l'organisation de réunions sur les sites de production,

- l'organisation d'un concours (création d'entreprise, projet innovant...)
- ...

Une plaquette de présentation du dispositif pourra en outre être distribuée.

- **En direction de la hiérarchie**

Une hostilité des responsables hiérarchiques face aux pratiques d'essaimage, et l'ensemble du dispositif peut être mis à mal et perdre de son efficacité.

La communication en direction de la hiérarchie se doit donc de rappeler les enjeux de l'entreprise qui ont présidé à la décision de s'engager dans une politique d'appui à la création d'entreprises. La motivation de la hiérarchie peut également être encouragée par la promotion d'actions exemplaires dans l'accompagnement des porteurs de projet.

→ **Programmer des réunions**

L'animateur de la cellule d'essaimage doit impérativement, en collaboration avec la Direction générale de l'entreprise, prévoir des interventions dans le cadre de réunions managériales afin de communiquer sur la politique d'essaimage :

- Dans ce cadre, l'intervention de la Direction générale semble essentielle afin d'affirmer la volonté des plus hauts niveaux de l'entreprise de s'engager dans une telle démarche.
- Il peut être préférable de ne pas organiser de réunions spécifiques afin d'éviter toute confusion potentielle avec l'annonce d'un plan de restructuration ou de réduction des effectifs.
- En fonction de l'envergure de la politique d'essaimage qui va être lancée et de la structuration de l'entreprise :
 - La cellule d'essaimage pourra décider d'identifier des sites pilotes pour lancer les premières opérations d'appui à la création d'entreprises,
 - Les interventions devront être répétées, le cas échéant de manière différée, aux différents niveaux de l'entreprise (au niveau central et dans les différents établissements ou départements par exemple).

→ **Préparer les réunions**

Toutes les contingences pouvant amoindrir l'efficacité de la politique d'essaimage (et notamment la nature des indicateurs de performance de la hiérarchie) doivent avoir été identifiées par l'animateur de la cellule essaimage en amont des réunions.

Les directeurs d'établissement sont-ils évalués et récompensés par une prime au regard de la stabilité des effectifs de leur établissement ?

Ce dernier doit également avoir anticipé les questions ou remarques qui lui seront inmanquablement adressées, afin d'y apporter des réponses brèves et convaincantes.

Et si ce sont les meilleurs qui créent ?

Combien un tel dispositif va-t-il coûter à l'entreprise ?

L'essaiage est-il un moyen de se séparer de certains collaborateurs ?

→ Structurer les réunions

Ces interventions pourront se dérouler de la façon suivante :

- présentation par la Direction générale de l'essaiage comme un outil efficace, en mesure de répondre aux enjeux actuels de l'entreprise,
- présentation par l'animateur de la politique d'essaiage et de la charte, avec plusieurs objectifs :
 - replacer l'acte entrepreneurial comme un processus normal dans le déroulement d'une carrière professionnelle,
 - présenter l'intérêt du dispositif pour l'entreprise et pour les salariés,
 - présenter le contenu du dispositif en positionnant la cellule essaiage comme une structure offrant des services de qualité et qui ne morcelle pas le pouvoir des cadres,
 - préciser le rôle des responsables hiérarchiques dans le processus,
 - les convaincre que l'essaiage ne se fera pas à leurs dépens -ou au dépens de leur service- mais avec eux dans le cadre d'un partenariat (en cohérence avec le principe de confidentialité),
 - présenter des pratiques d'essaiage mises en œuvre dans d'autres entreprises.
- témoignage d'essaimés et de leur management,
- échanges avec l'assistance,
- rappel des coordonnées de la cellule d'essaiage.

• En direction des représentants du personnel

Les représentants du personnel auront peut-être été associés à la définition de la politique d'essaiage (information consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, négociation avec les partenaires sociaux).

La cellule d'essaiage pourra décider en accord avec la Direction de l'entreprise d'intervenir dans le cadre de réunions avec les représentants du personnel ou d'organiser des réunions d'information avec les délégués syndicaux. Les outils de communication élaborés à destination des salariés pourront leur être diffusés.

Les institutions représentatives du personnel constituent un relais d'information très efficace auprès des salariés. Ils pourront notamment orienter les salariés vers la cellule d'essaiage.

1.2 Structurer le processus d'essaimage

L'élaboration d'un processus d'essaimage structuré est, avec l'adoption d'une charte de principes et valeurs fondateurs, un des garants de la crédibilité et du succès du futur dispositif. La mise en œuvre de celui-ci doit favoriser l'émergence d'une collaboration de long terme entre la cellule d'essaimage et le salarié porteur de projet.

Chaque dispositif est unique et doit être adapté aux objectifs de la politique d'essaimage et aux caractéristiques de l'entreprise.

Pour chaque action d'essaimage, le processus est identique. Les conseillers essaimage pourront notamment :

- rencontrer le salarié afin de comprendre sa démarche et son projet,
- valider, le cas échéant et en fonction des principes de la charte d'essaimage, la démarche du salarié,
- formaliser les modalités d'essaimage de ce dernier en signant une convention d'essaimage,
- accompagner le montage du projet,
- négocier avec le créateur les appuis accordés pour la création ou la reprise,
- accompagner le salarié pour le démarrage ou la reprise de l'entreprise,
- continuer à avoir des contacts avec l'essaimé après la création.

☞ Voir **annexe 3** du CAT : Méthodologie de mise en place d'une action d'essaimage (p. 5)

1.2.1 Rencontrer le salarié porteur de projet

1.2.1.1 Faciliter la prise de contact

Le salarié doit pouvoir entrer aisément et directement en contact avec la cellule d'essaimage de l'entreprise afin de garantir le respect de la confidentialité de sa démarche. Cette dernière aura donc du veiller à diffuser largement ses coordonnées.

La première prise de contact, le plus souvent téléphonique sera pour le conseiller essaimage l'occasion d'un entretien relativement bref lui permettant de :

- présenter le dispositif d'essaimage de l'entreprise,
- faire un premier bilan de la situation du salarié et de l'état d'avancement du projet,
- programmer un entretien préliminaire à l'accompagnement.

1.2.1.2 Rencontrer le salarié porteur de projet

➤ **Prévoir un lieu neutre pour recevoir le salarié**

En accord avec le principe de confidentialité affirmé par la charte d'essaimage de l'entreprise, il est souhaitable de rencontrer les créateurs dans un lieu neutre extérieur aux locaux de l'entreprise (en fonction des moyens financiers : lieu public ou espace essaimage réservé à cet effet).

➤ **Comprendre la démarche du salarié**

Un accompagnement efficace nécessite une bonne connaissance du créateur et du projet.

Le conseiller doit valider avec le salarié les objectifs et les modalités de l'accompagnement. Pour que le soutien apporté soit efficace, il est important que le salarié soit prêt à s'engager dans une relation de confiance certes personnalisée, mais structurée.

Dès le premier contact avec le créateur, le conseiller essaimage s'attache à comprendre la démarche du salarié et l'ensemble des dimensions du projet afin d'établir un premier diagnostic et de détecter les points forts et les points faibles du projet ainsi que ses zones d'ombre.

Le salarié posera souvent des questions très précises.

Quelles sont les aides dont je peux bénéficier pour créer une SARL ?

Je vais m'installer comme artisan, quelles sont les formalités à accomplir ?

Sans paraître éluder les questions posées par le créateur, le conseiller essaimage va amener ce dernier à s'exprimer sur son projet afin d'évaluer le parcours qui a été accompli et de relever les éventuelles incohérences de la démarche.

Ce premier entretien peut être suivi par d'autres afin de permettre au porteur de projet :

- de clarifier ses motivations,
- d'être en mesure de présenter les premiers éléments de son projet,
- avec l'aide du conseiller essaimage, d'établir un programme de travail afin d'approfondir le projet et de construire le dossier.

Tous les aspects relatifs au dispositif d'essaimage, à la création/reprise d'entreprises et à la situation personnelle du salarié sont évoqués au cours de ces échanges.

➤ « Valider » la démarche ?

En cohérence avec les principes et valeurs fondateurs affichés dans la charte de la politique d'essaimage, le processus peut, le cas échéant, comporter une phase de validation de la démarche du salarié en amont de l'accompagnement.

L'accompagnement du salarié porteur de projet peut en effet être soumis à une « validation » préalable de la démarche par le conseiller essaimage ou par un comité de sélection.

A l'inverse, les concepteurs de la politique peuvent considérer que le salarié doit, en toute hypothèse, pouvoir bénéficier d'un accompagnement afin d'augmenter ses chances de succès. Dans ce cas, le conseiller essaimage ne peut donc pas s'opposer à la poursuite du processus d'essaimage¹⁵.

1.2.2 « Valider » la démarche du salarié porteur de projet

En accord avec la Direction, la cellule d'essaimage peut subordonner le bénéfice de l'accompagnement à une « validation » préalable de la démarche.

➤ Entretien ou comité de sélection ?

Cette « validation » peut être opérée :

- par **le conseiller essaimage** à l'issue du ou des entretiens préliminaires à l'accompagnement,
- par **un comité de sélection** composé de l'ensemble des conseillers essaimage et présidé par l'animateur de la cellule d'essaimage. Dans ce cas, la décision intervient à l'issue d'une présentation formelle du salarié.

La « validation » en comité de sélection présente l'avantage de positionner clairement le salarié porteur de projet en acteur de sa démarche devant convaincre la cellule d'essaimage de l'accompagner.

➤ Sélectionner les salariés et les projets accompagnés

La « validation » opérée à ce niveau du processus d'essaimage porte sur une appréciation globale de la démarche du salarié.

¹⁵ Dans ce cas, se reporter directement au paragraphe 123 : *Signer éventuellement une convention d'essaimage* (p. 35)

Ainsi, au risque de détruire la crédibilité du dispositif, les critères retenus pour la « validation » doivent impérativement respecter les principes énoncés par la charte d'essaiage (confidentialité, volontariat...).

L'accompagnement pourra par exemple être refusé à un salarié dans plusieurs hypothèses :

- posture revendicative persistante,
- démarche motivée par des difficultés personnelles où la création d'entreprise apparaît comme une fuite,
- projet à l'état de simple idée, insuffisamment défini.

Il ne pourra être refusé d'accompagner un salarié à la suite de pressions de la part de ses responsables hiérarchiques n'acceptant pas son éventuel départ.

➤ **Ne pas décourager les créateurs et préserver la crédibilité du dispositif**

Dans le cas d'un refus, il est important de veiller à ne pas être trop catégorique, à argumenter la décision et à proposer au salarié de prendre à nouveau contact avec la cellule d'essaiage lorsque sa démarche aura évolué et « mûri ».

L'objectif est d'amener le salarié à partager cette décision sans le décourager. Il semble en effet indispensable pour la crédibilité du dispositif que le salarié dispose d'éléments lui permettant de comprendre le refus qui lui est *-a priori* temporairement- opposé.

1.2.3 Signer éventuellement une convention d'essaiage

Certaines entreprises ayant développé des pratiques d'essaiage inscrivent ce processus dans le cadre d'une convention signée avec le salarié. La signature d'un tel accord permet de formaliser les engagements réciproques du salarié et de l'entreprise et ainsi de favoriser l'établissement d'une relation de confiance où les enjeux et les responsabilités de chacun ont été clarifiés.

Selon les cas, la signature de cette convention peut par exemple intervenir :

- à l'issue du ou des entretiens préliminaires à l'accompagnement,
- après la validation de la démarche du créateur,
- à l'issue du passage devant le comité d'essaiage qui aura décidé des appuis octroyés.

Les articles 20 et 21 de la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique créent le contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE).

La possibilité de mettre en œuvre ce dispositif dans le cadre de situations d'essaiage reste à être confirmée.

L'application de cette mesure est subordonnée à la parution de plusieurs décrets.

Sont présentés ci-après les principaux éléments pouvant figurer dans les conventions individuelles d'essai élaborées par les entreprises. Ces conventions ne bénéficient pas d'un cadre juridique particulier et sont soumises au droit commun des contrats. Elles poursuivent deux objectifs principaux :

- formaliser les engagements de la cellule d'essai,
- formaliser les engagements du salarié porteur de projet.

➤ Formaliser les engagements de la cellule d'essai

La convention d'essai peut mentionner les principes phares guidant la mise en œuvre du processus tels que :

- la **confidentialité** : la démarche et le projet du créateur ne seront pas communiqués sans l'accord du salarié,
- le **volontariat** : le salarié créateur a par exemple la possibilité d'abandonner son projet et de continuer sa carrière dans l'entreprise,
- le **faire faire** : le salarié reste maître d'œuvre de son projet.

La convention d'essai peut également préciser :

- les **étapes du dispositif** proposé au porteur de projet :
 - un accompagnement personnalisé,
 - le passage devant un comité d'essai en vue de décider des différents appuis (logistique, financier, commercial...) dont il va pouvoir bénéficier pour la création,
 - le bénéfice d'un suivi post-crédation.
- les **soutiens** octroyés par l'entreprise **en amont de la création** :
 - un accompagnement méthodologique et technique,
 - le bénéfice de formations,
 - des aides logistiques,
 - la prise en charge de frais liés à l'élaboration du projet.
- les **modalités juridiques** d'aménagement et/ou de rupture du contrat de travail :
 - l'octroi de disponibilités,
 - le cas échéant les modalités de transformation ou de suspension du contrat et les conséquences liées à un retour dans l'entreprise concernant les aides qui ont été octroyées,
 - les modalités de rupture du contrat de travail.

- les **acteurs intervenants** dans la mise en œuvre de ce dispositif ainsi que leurs rôles respectifs : responsable de la cellule d'essaimage, conseillers essaimage, prestataires de service tiers....

Concernant les appuis octroyés :

- si la convention est signée en amont du montage du dossier, la cellule ne s'engage pas sur les différents appuis offerts au salarié, notamment en terme financier, car ces derniers seront arrêtés ultérieurement en fonction des besoins évolutifs du porteur de projet,
- si cette dernière est signée après le passage devant le comité d'essaimage, elle pourra préciser les aides accordées pour la création.

La cellule s'engage à mettre en œuvre l'ensemble des moyens utiles pour accompagner le porteur de projet et augmenter ses chances de succès. Elle ne garantit donc évidemment pas le succès du projet. La signature d'une telle convention la soumet à **une obligation de moyens** et non de résultats.

La convention d'essaimage peut en outre préciser :

- les **responsabilités** respectives de l'**entreprise** et du **salarié** porteur de projet,
- les **dimensions du processus** ne relevant **pas de la responsabilité de la cellule d'essaimage** : ainsi, la négociation des conditions du départ du salarié peut relever exclusivement de la Direction des ressources humaines et ne pas faire intervenir directement la cellule d'essaimage.

Cette formalisation des engagements de l'entreprise, c'est-à-dire de la hiérarchie et de la cellule d'essaimage, permet au salarié d'inscrire l'ensemble de ses démarches dans un cadre qui a été clarifié, et d'éviter des déceptions ou frustrations ultérieures liées à une compréhension erronée des prestations de la cellule d'essaimage ou des « règles du jeu ».

➤ **Formaliser les engagements du salarié porteur de projet**

Faire figurer les engagements et responsabilités du porteur de projet dans la convention semble essentiel afin d'inscrire l'ensemble du processus dans une relation de collaboration dont les modalités ont été acceptées.

Dans la convention d'essaimage, le salarié porteur de projet peut par exemple s'engager à :

- accepter l'ensemble des principes de la charte d'essaimage et les modalités de mise en œuvre du processus,

- informer régulièrement le conseiller essaimage des démarches qu'il entreprend et des avancées de son projet,
- rencontrer périodiquement le conseiller essaimage afin de faire des bilans de l'état d'avancement de son dossier de création d'entreprise,
- en cas de départ de l'entreprise, provisoire ou définitif, s'assurer du transfert des compétences afin de permettre la poursuite de l'activité dans de bonnes conditions,
- informer, le cas échéant, le conseiller essaimage de sa décision de mettre un terme -éventuellement provisoire- à sa démarche.

☞ Voir **annexe 4** du CAT : Modèle type et exemples de conventions d'essaimage (p. 6)

1.2.4 Accompagner le montage du projet

L'objectif de cette phase est d'offrir un soutien au salarié dans la formalisation de son dossier de création ou de reprise d'entreprise.

Cette phase est constituée :

- d'une prestation de conseil,
- de la mobilisation d'outils et d'expertises « techniques »¹⁶ pour constituer le dossier de création ou de reprise d'entreprise.

Elle se concrétise par une suite d'entretiens, plus ou moins nombreux selon les cas, entre le salarié et le conseiller essaimage. Entre ces rencontres, le salarié porteur de projet mène des démarches, valide des hypothèses ; en un mot, construit son projet...

Cette phase peut être l'occasion pour le porteur de projet de se former à la création et à la gestion d'une entreprise. La formation est particulièrement recommandée lorsque le salarié n'a pas d'expérience dans ce domaine. La participation à un stage permet également au futur essaimé de rencontrer et d'échanger avec d'autres porteurs de projet.

A l'issue de cette phase du processus d'essaimage, le salarié aura formalisé son dossier de création ou de reprise d'entreprise.

¹⁶ Voir chapitre 2 : *Accompagner la création ou la reprise d'entreprises : méthodologie et outils* (p. 59)

1.2.5 Décider des appuis apportés au créateur

A l'issue de la phase d'accompagnement, le salarié a formalisé son projet de création ou de reprise d'entreprise. Il va maintenant le présenter au comité d'essaimage et solliciter divers appuis pour sa concrétisation.

Le rôle du comité d'essaimage est de décider des appuis dont pourra bénéficier le créateur.

1.2.5.1 Constituer un comité d'essaimage

La constitution d'une telle instance, dont la gestion peut s'avérer assez lourde, n'est pas indispensable.

Elle permet pourtant :

- **au créateur** de présenter son projet à des tiers dans un cadre formel,
- **à la cellule d'essaimage** de replacer ses actions dans le cadre global de l'entreprise et d'associer d'autres acteurs au processus d'essaimage et à la prise de décision (et, par effet induit, de communiquer).

En l'absence de comité d'essaimage, l'animateur de la cellule d'essaimage, éventuellement assisté par les conseillers essaimage, peut être « jury » du projet.

Le comité, composé et présidé par l'animateur de la cellule d'essaimage, peut par exemple être constitué :

- du conseiller essaimage ayant accompagné le salarié dans le montage de son projet,
- d'autres collaborateurs de la cellule d'essaimage n'ayant pas directement suivi le projet,
- d'un ou de deux membres du comité d'entreprise,
- d'un responsable de la Direction financière de l'entreprise,
- le cas échéant, d'un ou plusieurs spécialistes internes de l'activité de la future entreprise,
- du Directeur des ressources humaines,
- de représentants de la Direction générale afin de réaffirmer la volonté de l'entreprise de soutenir les salariés créateurs.

L'avis d'un expert (économique, fiscal, juridique, management) ou d'une personne n'ayant pas accompagné le projet peut permettre d'apporter le recul nécessaire à une évaluation globale du projet et de l'adéquation homme/projet.

On peut également inclure dans le comité d'essaimage des personnes externes à l'entreprise ayant apporté leur expertise au montage du projet (organisme d'aide à la création d'entreprises, prestataire de services...).

La composition du comité devra être adaptée aux spécificités de chacun des projets.

Le passage en comité d'essaiage peut parfois être considéré comme contraignant par le porteur de projet mais il constitue une excellente préparation aux entretiens qu'il aura (très probablement) avec son banquier ou des organismes financiers.

1.2.5.2 Préparer le passage en comité d'essaiage

Après avoir, souvent pendant plusieurs mois, travaillé au montage de son projet, le salarié va pour la première fois le présenter finalisé afin de convaincre son auditoire. Dans le cadre de cette réunion, le comité va décider des appuis dont le salarié va pouvoir bénéficier.

Un tel exercice nécessite évidemment une préparation. En amont de cette réunion, afin d'augmenter l'impact de sa prestation, le salarié pourra, avec l'appui du conseiller essaiage :

- préparer un **document synthétique** reprenant les éléments essentiels de son projet et le transmettre aux membres du comité quelques jours avant la tenue de la réunion,
- préparer sa présentation en identifiant :
 - les **points forts** de son dossier afin de les **valoriser**,
 - les **éventuelles faiblesses** afin **d'élaborer un argumentaire pertinent** aux réserves qui pourraient lui être adressées,
- **identifier et motiver les appuis** qu'il souhaite solliciter de la part de l'entreprise.

1.2.5.3 Structurer la réunion du comité d'essaiage

Schématiquement, une réunion du comité d'essaiage se déroule en quatre phases :

- exposé du projet par le salarié,
- réactions et questions des membres du comité,
- délibérations des membres du comité,
- rendu et motivation de la décision.

➤ Exposé du projet par le salarié

Le salarié présente son projet afin de convaincre son auditoire du potentiel économique de ce dernier et de sa capacité à le mener à bien.

Pour cela, il pourra présenter succinctement :

- son itinéraire professionnel,
- ses motivations,
- l'activité de l'entreprise qu'il va créer ou reprendre,
- les éléments essentiels de son projet,
- les appuis qu'il souhaite solliciter de la part de son entreprise.

➤ **Questions et réactions des membres du comité**

A la suite de cette présentation, les membres du comité pourront :

- interroger le salarié porteur de projet afin d'obtenir des éclaircissements,
- tester sa motivation et ses réactions,
- discuter avec lui des appuis que l'entreprise est en mesure de lui apporter.

➤ **Délibérations des membres du comité**

Les membres du comité décideront ensuite à huis clos des appuis accordés à l'essaimé par l'entreprise d'origine.

Ils pourront formuler des recommandations et soumettre le bénéfice des appuis à la prise en compte de ces dernières.

Ils pourront également juger, au vu de la présentation du créateur, que le projet doit être retravaillé et lui proposer d'approfondir certains éléments avec l'accompagnement du conseiller essaimage afin de repasser ultérieurement en comité.

La formalisation des fruits de cette négociation sera confiée à l'animateur de la cellule d'essaimage assisté par le conseiller en charge du dossier.

➤ **Rendu et motivation de la décision**

Une fois la décision prise, le Président du comité rendra au salarié la décision des membres du jury.

Pour préserver la crédibilité d'ensemble du dispositif, la décision du comité doit être motivée ; motivation qui ne doit pas être interprétée comme une justification -car le bénéfice d'une aide, quelle qu'elle soit, n'est pas automatique- mais comme une explication.

Cette précaution doit permettre au salarié qui abandonnerait son projet après ce passage en comité de continuer sa carrière dans l'entreprise sans nourrir de frustrations et sans diffuser une image négative du dispositif.

➤ **Annexion des appuis dans la convention d'essaimage**

Si la convention a été signée en amont de l'accompagnement, les appuis décidés lors du passage en comité pourront y être annexés.

Si la convention est signée à l'issue du passage en comité, cette dernière pourra mentionner les appuis octroyés au créateur par la hiérarchie et par la cellule d'essaimage.

1.2.6 Accompagner la création ou la reprise d'entreprises

L'accompagnement du salarié par la cellule d'essaiage va se poursuivre après le montage du projet et le passage devant le comité d'essaiage.

Le conseiller pourra apporter un soutien au salarié :

- pour la préparation des démarches en direction d'institutions financières afin d'obtenir un prêt bancaire,
- pour effectuer les différentes démarches administratives afférentes à la création de l'entreprise (immatriculation...),
- et pour toutes les démarches liées au démarrage ou à la reprise de l'entreprise.

Les principes réglant la mise en œuvre de cette phase du dispositif d'essaiage restent identiques.

Le processus d'essaiage touche à sa fin : le salarié créateur est sur le point de devenir -ou est devenu- chef d'entreprise. Pour autant, ses relations avec la cellule d'essaiage peuvent ne pas s'éteindre.

1.2.7 Fournir un soutien après la création ou la reprise

Le processus d'essaiage est terminé. L'entreprise est créée et fonctionne. Le salarié est devenu chef d'entreprise.

➤ **Apporter une aide à la réflexion**

La cellule d'essaiage pourra, de manière ponctuelle et à la demande du chef d'entreprise, aider celui-ci à faire le point sur la situation de l'entreprise afin d'accompagner les événements importants de la vie de la jeune entreprise¹⁷.

¹⁷ Concernant le risque de gestion de fait : se reporter au paragraphe intitulé *Veiller à ne pas outrepasser la mission de conseil* (p. 58)

➤ **Faire un bilan annuel**

Pendant les premières années d'activité, le conseiller essaimage pourra convenir avec le salarié essaimé de le rencontrer afin :

- de faire un bilan de l'année écoulée,
- de l'aider à identifier les causes des éventuelles difficultés rencontrées et les réponses à y apporter,
- de le conforter -ou de le mettre en garde- dans les choix stratégiques qu'il entend adopter pour les années à venir...

Ce suivi peut comporter l'octroi de chèques conseil permettant au nouveau chef d'entreprise de financer tout ou partie des conseils externes lui permettant de mieux gérer ou de développer son entreprise.

➤ **Rompre la solitude du chef d'entreprise**

Le chef d'entreprise est souvent confronté à une réelle solitude dans l'exercice de son activité.

La cellule d'essaimage peut organiser périodiquement des rencontres entre les essaimés de l'entreprise afin de leur permettre d'échanger sur leurs réalités quotidiennes respectives.

1.3 Quel cadre juridique pour l'essaimage offensif ?

Il n'existe pas de cadre juridique spécifique applicable à l'essaimage.

Toutefois, plusieurs dispositions visent les situations où un salarié souhaite créer ou reprendre une entreprise :

- la loi n°84-4 du 3 janvier 1984 institue un **congé** pour les salariés souhaitant créer ou reprendre une entreprise,
- l'article 17 de la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique institue une période de **travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise**. Ce nouveau dispositif est d'application immédiate.

Ces mesures répondent en particulier à un constat : le porteur de projet a besoin de temps pour préparer son projet entrepreneurial.

Dans le cadre d'un essaimage hors contexte de gestion des sureffectifs, deux possibilités s'offrent aux entreprises essaimeuses. Le critère déterminant dans le choix d'une de ces options est la **possibilité de retour dans l'entreprise** du salarié à l'issue du processus (en cas d'échec ou de transmission de l'entreprise créée).

1) Opter pour un droit de retour du salarié

Dans ce cas, le processus d'essaimage pourra s'inscrire :

- soit dans le cadre du **congé pour création - ou reprise - d'entreprise** à l'issue duquel le salarié pourra démissionner ou réintégrer l'entreprise. Pendant le congé, le contrat de travail du salarié est suspendu.
- soit dans le cadre du **travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise** à l'issue duquel le salarié pourra démissionner ou être réintégré à temps complet dans l'entreprise. Pendant cette période, le contrat de travail du salarié est maintenu, mais transformé.

2) Opter pour un départ définitif du salarié

Dans cette hypothèse, la cellule d'essaimage estime que le créateur doit quitter l'entreprise de **manière définitive**.

Le contrat de travail du créateur pourra **être aménagé** (en dehors des dispositifs légaux présentés ci-dessus) puis **rompu**.

Ainsi, par exemple, le salarié porteur de projet pourra effectuer ses premières démarches en dehors de son temps de travail, puis lorsque son projet ne sera plus confidentiel, négocier avec

son responsable hiérarchique en liaison avec la cellule d'essaimage le bénéficie de disponibilités. Lorsque la préparation de son projet ne sera plus compatible avec son emploi salarié, il pourra rompre son contrat de travail afin de s'y consacrer pleinement.

Le contrat de travail induit des **obligations pour le salarié créateur** à l'égard de son employeur. Ces obligations contractuelles et légales vont encadrer sa démarche entrepreneuriale.

Après avoir envisagé les effets des obligations issues du contrat de travail sur la démarche du salarié créateur, sont présentées :

- les modalités de transformation et de suspension du contrat de travail pour création ou reprise d'entreprise,
- les modalités de rupture du contrat de travail,
- les caractéristiques de la situation du salarié créateur démissionnaire.

1.3.1 Effets des obligations légales et contractuelles s'imposant au salarié créateur

Quel que soit le cadre juridique dans lequel s'inscrit la démarche entrepreneuriale du salarié, ce dernier est tenu de respecter les clauses de son contrat de travail et d'adopter un comportement loyal vis-à-vis de son employeur.

1.3.1.1 Clauses contractuelles

Sont envisagés ci-après les effets des **clauses d'exclusivité** et de **non concurrence** sur la démarche entrepreneuriale du salarié.

➤ **Clause d'exclusivité**

• **Définition**

La mention d'une clause d'exclusivité dans un contrat de travail interdit au salarié de cumuler son emploi avec toute autre activité professionnelle, salariée ou non.

En l'absence de clause d'exclusivité, le salarié est soumis à une obligation de loyauté qui lui interdit, pendant toute la durée de son contrat, d'exercer, en tant que salarié ou à son propre compte, une activité concurrente de celle de son employeur (voir ci-après).

- **Conditions de validité**

Le devoir d'exclusivité porte atteinte au principe fondamental de liberté du travail du salarié.

Il doit impérativement faire l'objet d'une clause spécifique du contrat de travail, acceptée par chacune des parties.

La Cour de cassation a précisé les conditions que doit obligatoirement satisfaire une clause d'exclusivité pour être valable¹⁸ :

- elle doit être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise,
- elle doit être justifiée par la nature de la tâche à accomplir,
- elle doit être proportionnée au but recherché.

Les clauses d'exclusivité sont inopposables aux salariés à temps partiel car elles constituent une atteinte excessive à leur liberté de travail, en leur interdisant d'exercer une activité à temps plein.

Ainsi, la clause d'exclusivité liant un salarié à son employeur n'est plus opposable au salarié ayant recours à la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise instituée par l'article 17 de la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique. Ce dernier peut créer son entreprise en parallèle de son emploi à temps partiel.

- **Conséquences de la violation de la clause d'exclusivité par le salarié**

Le non respect de cette clause expose le salarié à une sanction disciplinaire, pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave.

- **Inopposabilité de la clause d'exclusivité aux salariés créateurs**

L'article 15 de la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique rend inopposables, pendant une durée d'un an, les clauses d'exclusivité¹⁹ aux salariés créant ou reprenant une entreprise, dès lors que ces derniers respectent leur obligation de loyauté.

Ainsi, en dépit de la clause d'exclusivité le liant à son employeur :

- le salarié n'ayant pas eu recours au congé pour création ou reprise d'entreprise peut créer son entreprise en parallèle de son emploi salarié pendant une durée d'un an,
- le salarié ayant eu recours au congé pour création ou reprise d'entreprise peut exercer une activité pendant la durée de suspension de son contrat de travail, c'est à dire pendant une durée de deux années maximum si le congé est renouvelé.

Cette mesure est applicable à tous les contrats de travail en cours comportant une clause d'exclusivité.

¹⁸ Cass. soc. 11 juillet 2000 – n°98-40-143 et n°98-43-240

¹⁹ La clause d'exclusivité ne doit pas être confondue avec la clause de non concurrence, qui prend effet après la rupture du contrat de travail.

➤ **Clause de non concurrence**

• **Définition**

La clause de non concurrence interdit au salarié d'exercer certaines activités professionnelles susceptibles de nuire à son employeur.

A la différence de la clause d'exclusivité, elle prend effet dès la rupture du contrat de travail.

• **Conditions de validité**

Pour être valable, la clause de non concurrence doit être expressément stipulée dans le contrat de travail du salarié ou dans la convention collective qui lui est applicable.

La clause de non concurrence ne doit pas violer le **principe fondamental de libre exercice d'une activité professionnelle**. La Cour de cassation a précisé les conditions que doit respecter une telle clause pour être applicable (Cass. soc. 10 juillet 2002 – n°00-45-387).

Pour être licite, la clause de non concurrence doit satisfaire plusieurs conditions **cumulatives** :

- elle doit être indispensable à la **protection des intérêts légitimes** de l'entreprise,
- elle doit être **limitée dans le temps et dans l'espace**, et quant à la **nature de l'activité** qui ne pourra être exercée,
- elle doit tenir compte des **spécificités de l'emploi du salarié**,
- elle doit obligatoirement comporter une **contrepartie financière pour le salarié**.

Si la clause satisfait les conditions énumérées ci-dessus mais ne permet pas au salarié d'exercer une activité conforme à sa formation et à son expérience professionnelle, le juge peut en restreindre l'application en limitant ses effets dans le temps, dans l'espace ou dans ses autres modalités (Cass. soc. 18 septembre 2002 – n°00-42.904).

Le non-respect de l'une des conditions de licéité entraîne l'annulation de la clause : cette dernière est réputée n'avoir jamais existé.

Ainsi, par exemple : à défaut de contrepartie financière, la clause est illicite et le salarié n'est pas tenu de la respecter.

Le contrat de travail d'un salarié comportait une clause de non concurrence interdisant au salarié de s'installer à son compte « pendant deux ans dans la même branche d'activité et dans le secteur d'activité » de l'entreprise au sein de laquelle il était employé.

Un an après avoir été licencié, le salarié a créé une entreprise.

L'ancien employeur a alors saisi la juridiction prud'homale afin d'obtenir le paiement de l'indemnité contractuelle prévue en cas de violation de la clause de non concurrence.

La Cour de cassation a rejeté la demande d'indemnité pour violation de la clause de non concurrence en rappelant qu'une telle clause n'est licite que si elle comporte une contrepartie financière pour le salarié.

Cass. soc. 10 juillet 2002 - n°00-45-387

Si le contrat ne comporte pas de clause de non-concurrence ou si la clause ne prévoit pas de contrepartie financière, l'employeur peut négocier et conclure avec le salarié un avenant à son contrat de travail.

- **Conséquences de la violation d'une clause de non concurrence par un salarié**

Le salarié soumis à une clause de non concurrence ne pourra pas créer une activité concurrente à celle de son employeur pendant la période et dans la zone géographique définies par cette dernière.

Si le salarié ne respecte pas cette clause, l'employeur pourra former un recours auprès du Conseil des prud'hommes. Ce dernier est compétent car, bien que le contrat de travail ait été rompu, la clause qui a été violée était stipulée dans ce dernier.

Le salarié pourra être condamné à cesser l'activité concurrente et à verser des dommages et intérêts à son ex-employeur en réparation du préjudice subi.

Lorsqu'un salarié crée une entreprise en violation d'une clause de non concurrence, l'employeur lésé ne peut intenter une action contre la société créée en réparation du préjudice subi, tant que la violation de la clause de non concurrence n'a pas été constatée par le Conseil des prud'hommes (Cass. com. 6 mai 2003 – n°01-15-268).

1.3.1.2 Clause légale

Le droit commun des contrats est applicable aux contrats de travail : ainsi, au-delà des clauses négociées et expressément stipulées dans ces derniers, les parties sont tenues de respecter des obligations légales.

L'article 1134 du code civil énonce que les conventions légalement formées doivent être exécutées de bonne foi par les parties.

Le devoir d'exécution de bonne foi des contrats se traduit principalement par une **obligation de loyauté** s'imposant aux parties, pendant toute la durée du contrat.

- **Définition**

L'obligation de loyauté interdit au salarié de porter préjudice à son employeur, notamment en :

- divulguant des secrets de fabrication,
- détournant la clientèle de l'entreprise qui l'emploie,
- créant une activité concurrente à la sienne,
- ...

- **Conditions de validité**

Cette obligation étant légale :

- il n'est pas nécessaire qu'elle soit l'objet d'une clause spécifique dans le contrat.
- elle s'impose aux parties pendant toute la durée du contrat :
 - l'obligation de loyauté reste applicable pendant la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise,
 - elle continue également de s'imposer au salarié pendant le congé pour création ou reprise d'entreprise, période où le contrat de travail du salarié est suspendu.

- **Conséquences de la violation de l'obligation de loyauté par le salarié**

Le non respect de l'obligation de loyauté expose le salarié à une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave ou faute lourde.

En résumé :

Un salarié en congé ou en période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise ne peut créer une entreprise ayant une activité concurrente à celle de son employeur car il est soumis à une obligation de loyauté à l'égard de ce dernier.

Un ancien salarié peut créer une entreprise ayant une activité identique à celle de son ancien employeur sauf, comme détaillé ci-dessus, si une clause de non concurrence stipulée dans son précédent contrat s'y oppose. En l'absence d'une telle clause, l'ex-salarié doit adopter un comportement loyal à l'égard de son ancien employeur.

Ainsi, peuvent notamment constituer des actes de concurrence déloyale sanctionnés par le juge :

- les comportements entraînant une confusion dans l'esprit de la clientèle (par exemple, imitation des signes distinctifs, des produits ou des services de l'entreprise),
- les affirmations malveillantes dénigrant le concurrent afin de détourner sa clientèle ou de lui porter préjudice,

- les actions ayant pour effet de désorganiser l'entreprise du concurrent (dont le débauchage de personnel, la divulgation des secrets, ou la prospection abusive de la clientèle de l'entreprise).

Chaque cas d'espèce est souverainement apprécié par les juges du fonds.

L'employeur victime des actes déloyaux pourra exercer une action en référé afin de faire cesser ces derniers ainsi qu'une action en responsabilité civile afin d'obtenir des dommages et intérêts en réparation du préjudice qui lui a été causé.

1.3.2 Opter pour un droit de retour de l'essaimé

1.3.2.1 Transformer le contrat de travail

L'article 17 de la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique permet aux salariés souhaitant créer ou reprendre une entreprise de bénéficiaire, sous certaines conditions, d'une **période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise** (articles L122-32-12 et suivants, articles L212-4-2 et suivants du code du travail).

Cette mesure permet aux salariés de se consacrer à leur projet entrepreneurial, tout en conservant une activité professionnelle réduite au sein de l'entreprise qui les emploie.

Ainsi, le salarié peut effectuer ses premières démarches sur son temps libre (prise de contact avec la cellule d'essaimage, entretien préliminaire...) en conservant un emploi à temps plein, puis demander le bénéfice d'une période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise afin de préparer son projet et, le cas échéant, de démarrer son activité.

La mise en œuvre de la période de travail à temps partiel pour création d'entreprise donne lieu à la conclusion d'un avenant fixant les modalités de cette dernière (amplitude de la réduction souhaitée, dates et durée de la période...).

Pendant cette période : le contrat de travail est maintenu :

- le salarié percevra une rémunération en contrepartie du travail fourni,
- l'obligation de loyauté continuera de s'imposer au salarié.

La durée maximale de la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise est fixée à un an renouvelable une fois.

Les conditions d'application de la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise sont identiques à celles régissant le congé pour création ou reprise d'entreprise (notamment en terme d'ancienneté requise, de modalités de la demande du salarié et de réponse de l'employeur...).

Toutefois, les modalités d'application de la période de travail à temps partiel comportent quelques spécificités concernant notamment :

- les possibilités de report, de refus et de renouvellement du dispositif,
- les modalités de départ et de réintégration du salarié à l'issue du dispositif.

☞ Voir **annexe 5** du CAT : Principales caractéristiques du congé et de la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise (p. 15)

A noter que l'article 16 de la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique institue une exonération de cotisations sociales au bénéfice du salarié créateur pendant une durée d'un an. Cette mesure entrera en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2004.

Elle permettra aux salariés qui créent leur entreprise simultanément à leur emploi, notamment au cours de la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise, de bénéficier d'une exonération de cotisations sociales dues au titre de leur nouvelle activité d'entrepreneur. Cette exonération portera sur les cotisations d'assurance maladie, maternité, veuvage, vieillesse, invalidité/décès et allocations familiales. Elle sera accordée dans la limite des douze premiers mois d'activité.

L'application de cette mesure nécessite la parution d'un décret fixant :

- le plafond de revenus ou de rémunérations donnant droit à l'exonération,
- le nombre minimum d'heures d'activité salariée qui :
 - doit avoir été effectué préalablement à la création ou reprise de l'entreprise,
 - devra être effectué pendant les douze mois suivants.

Lorsque cette mesure sera entrée en vigueur, les conseillers essaimage pourront veiller à ce que les salariés porteurs de projet souhaitant bénéficier d'une période de travail à temps partiel sollicitent une réduction de leur temps de travail leur permettant de prétendre à cette exonération de cotisations sociales.

A l'issue de la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise, éventuellement renouvelée, le salarié peut :

- **quitter l'entreprise** afin de se consacrer pleinement au développement de sa nouvelle activité,
- **retrouver une activité à temps plein** assortie d'une rémunération au moins équivalente à celle qui lui était précédemment octroyée.

A noter que le salarié ayant demandé le bénéfice d'une période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise, et conclu un avenant à cet effet, ne peut invoquer aucun droit à être réemployé à temps plein avant le terme fixé par cet avenant.

1.3.2.2 Suspendre le contrat de travail

➤ Modalités de l'accompagnement

La préparation du projet de création ou de reprise d'entreprise va demander au futur créateur de disposer de temps afin d'effectuer ses démarches. Plus le montage du projet progressera et plus le salarié devra être disponible.

Les modalités juridiques de l'accompagnement du salarié pourront évoluer en fonction des besoins du projet. Ainsi, le salarié pourra mener ses premières démarches en dehors de son temps de travail (prise de contact avec la cellule d'essaimage, entretien préliminaire...), puis bénéficier de disponibilités après négociation avec son responsable hiérarchique en liaison avec le conseiller essaimage pour, enfin, lorsque la préparation du projet n'est plus compatible avec un emploi salarié, demander le bénéfice du congé pour création d'entreprise (voir ci-après) et suspendre son contrat de travail.

➤ Modalités de départ du salarié

Les salariés peuvent, sous certaines conditions, bénéficier du **congé pour création d'entreprise**.

La mise en œuvre du congé pour création d'entreprises se traduit par une suspension du contrat de travail et non par une rupture de ce dernier (articles L122-32-12 et suivants du code du travail). Ainsi, les effets du contrat sont suspendus et notamment le versement du salaire. Cependant, certaines obligations continuent de s'imposer au salarié, telles que la discrétion et la loyauté.

Un salarié qui justifie d'une ancienneté dans l'entreprise d'au moins vingt quatre mois, consécutifs ou non, a droit au congé pour création d'entreprise s'il se propose de créer ou de reprendre une entreprise et d'en exercer effectivement le contrôle. La durée du congé est fixée à un an renouvelable une fois.

Quel que soit l'effectif de l'entreprise, l'employeur peut différer le départ en congé de manière discrétionnaire dans la limite de six mois.

Dans les entreprises de moins de deux cents salariés, l'employeur peut s'opposer au départ d'un salarié en congé pour création d'entreprise s'il estime, après avis du comité d'entreprise, ou s'il n'en existe pas, des délégués du personnel que ce congé aura des conséquences préjudiciables pour l'entreprise.

☞ Voir **annexe 5** du CAT : Principales caractéristiques du congé et de la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise (p. 15)

A l'issue du congé pour création d'entreprise (après un renouvellement éventuel), le salarié peut :

- **rompre son contrat de travail** afin de poursuivre le développement de l'entreprise qu'il a créée ou reprise,
- **réintégrer** son entreprise d'origine.

Le salarié doit informer l'employeur de ses intentions par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au moins trois mois avant la fin de son congé (article L122-32-16 du code du travail).

L'inobservation du délai de trois mois n'est pas sanctionnée par une rupture automatique du contrat de travail (Cass. soc. 23 octobre 1991 – n°88-43-819).

Il incombe à l'employeur soutenant que le non respect du délai de trois mois constitue un empêchement à la réintégration, de prononcer le licenciement du salarié, dont le juge devra apprécier la légitimité (Cass. soc. 13 décembre 1995 – n°92-42-687).

Si, à l'issue du congé, l'employeur refuse de réintégrer le salarié et le licencie, le salarié pourra demander des dommages et intérêts en complément de son indemnité de licenciement.

- **Rompre son contrat de travail**

A l'issue du congé pour création d'entreprise, le salarié peut décider de rompre son contrat de travail et démissionner.

Il n'est pas tenu d'effectuer son préavis et ne peut être contraint à verser des dommages et intérêts s'il a informé son employeur de son souhait de démissionner dans les conditions prévues par la loi (lettre recommandée avec avis de réception adressée à l'employeur au moins trois mois avant l'issue du congé).

A noter que les dispositions encadrant la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise diffèrent sur ce point : le salarié souhaitant quitter son entreprise à l'issue d'un tel dispositif n'est pas tenu d'informer son employeur trois mois avant l'expiration de la période de travail à temps partiel. Il doit lui notifier sa décision puis, en principe, effectuer un préavis (le plus souvent, la durée du préavis est fixée à un mois pour les non cadres et trois mois pour les cadres et assimilés).

- **Réintégrer l'entreprise d'origine**

Sauf accord de l'employeur, le salarié ne peut invoquer aucun droit à être réemployé avant expiration du congé.

Le salarié qui décide de réintégrer son entreprise d'origine à l'issue de son congé doit retrouver son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente (article L122-32-16 du code du travail).

Il peut bénéficier d'une réadaptation professionnelle en tant que de besoin, notamment en cas de changement de techniques ou de méthodes de travail. Il n'est pas compté dans les 2% de salariés qui peuvent bénéficier simultanément du congé de formation (article L122-32-16 du code du travail).

A noter que le salarié qui souhaite réintégrer son entreprise d'origine à l'issue d'une période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise :

- n'est pas tenu d'informer son employeur par lettre recommandée avec demande d'avis de réception trois mois avant l'expiration du dispositif,
- doit retrouver une activité à temps plein assortie d'une rémunération au moins équivalente à celle qui lui était précédemment servie. Cependant, l'employeur n'est pas tenu de lui offrir l'emploi qu'il occupait précédemment ou un emploi similaire.

1.3.3 Opter pour un départ définitif de l'essaimé et rompre le contrat de travail

➤ **Modalités de l'accompagnement**

Le salarié peut, en liaison avec le conseiller essaimage, négocier avec sa hiérarchie le bénéfice de disponibilités. Ces plages horaires permettront au salarié de mener les démarches nécessaires afin de préparer son projet et de constituer son dossier de création d'entreprise.

➤ **Modalités de départ du salarié**

Dans le cadre de politiques d'essaimage offensif ne s'inscrivant pas dans le cadre du congé ou de la période de travail à temps partiel pour création d'entreprise, le salarié doit en principe démissionner.

La loi ne prévoit aucune restriction à la liberté de démissionner du salarié. Ce dernier peut démissionner à tout moment, sans motif et sans autorisation de l'employeur.

La décision doit être notifiée à l'employeur mais il n'existe aucune exigence de forme, ni obligation de motivation. Le contrat de travail ou la convention collective peut toutefois prévoir l'envoi d'une lettre recommandée, auquel cas cette formalité devra être respectée par le salarié. En l'absence de telles dispositions, il est recommandé à l'employeur de demander au salarié de confirmer cette démission par écrit.

La loi n'impose pas à l'employeur de répondre au salarié qui lui a notifié sa démission. Cependant, cette formalité, qui peut prendre la forme d'une simple lettre remise sur le lieu de travail, permet à l'employeur de s'assurer de la volonté réelle de démissionner du salarié.

Le salarié ayant notifié à son employeur sa volonté de démissionner est en principe tenu de respecter un préavis. La durée de ce dernier est déterminée par la convention ou l'accord collectif applicable ou, en l'absence de dispositions conventionnelles, par les usages pratiqués dans la localité et la profession (le plus souvent, un mois pour les non cadres et trois mois pour les cadres et assimilés). Toutefois, les parties pourront convenir que le préavis ne soit pas effectué par le salarié.

1.3.4 Caractéristiques attachées à la démission du salarié essaimé

1.3.4.1 Régime fiscal des aides accordées au salarié démissionnaire

Le salarié démissionnaire souhaitant créer son entreprise peut recevoir de son employeur une prime de départ volontaire et/ou une prime à la création d'entreprise. Ces dernières sont soumises à l'impôt sur le revenu (article 80 duodecies du code général des impôts).

L'entreprise d'origine peut déduire fiscalement les primes versées (considérées comme des charges) sous réserve du caractère non excessif des sommes versées.

Les primes dont le montant est excessif ne sont pas fiscalement déductibles, lorsque les circonstances de fait permettent de présumer que l'avantage consenti a été accordé, non pas dans l'intérêt direct de l'exploitation, mais notamment en fonction des liens affectifs ou d'intérêts unissant les bénéficiaires à des personnes possédant le contrôle de l'entreprise.

☞ Voir **annexe 28** du CAT : Régimes fiscal et social des sommes versées à l'occasion de la rupture du contrat de travail (p. 67)

☞ Voir **annexe 29** du CAT : Tableau récapitulatif des différentes formes de rupture du contrat de travail (p. 72)

1.3.4.2 Régime social des aides accordées au salarié démissionnaire

Les sommes versées au salarié à l'occasion de sa démission sont soumises à cotisations sociales, à la contribution sociale généralisée (CSG), à la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS).

1.3.4.3 Situation sociale du salarié démissionnaire

→ Protection sociale

Le salarié démissionnaire :

- **n'ayant pas encore créé son entreprise** bénéficie du maintien de l'assurance maladie maternité au titre de son ancienne activité pour une durée de quatre ans pour les prestations en nature et un an pour celles versées en espèces (article L161-8 du code de la sécurité sociale),
- **ayant créé son entreprise** bénéficie d'une protection sociale au titre de sa nouvelle activité.

→ Assurance chômage

Le régime d'assurance chômage indemnise les salariés involontairement privés d'emploi (article 1 du règlement annexé à la convention du 1^{er} janvier 2001 relative à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation du chômage).

Le salarié démissionnaire a rompu volontairement son contrat de travail : il n'est donc pas considéré comme involontairement privé d'emploi et n'est pas indemnisé avant la création de son entreprise.

Il peut en revanche être indemnisé en cas d'échec de l'entreprise dans les trente six mois suivant la fin de son contrat de travail dès lors que l'activité prend fin involontairement en raison de difficultés économiques.

→ Cumul des allocations chômage et des revenus d'activité

N'étant pas indemnisé avant la création de son entreprise, il ne peut donc pas bénéficier du cumul éventuel des allocations chômage et des revenus professionnels.

☞ Voir **annexe 29** du CAT : Tableau récapitulatif des différentes formes de rupture du contrat de travail (p. 72)

Les régimes fiscal et social des sommes versées au salarié sont beaucoup moins favorables dans le cadre d'une démission que dans le cadre d'un licenciement.

Cette situation peut conduire certaines entreprises à procéder à des licenciements de leurs essayés en dehors de toute situation de gestion des sureffectifs.

1.4 Se prémunir des risques liés à l'essaimage

L'essaimage de salariés peut comporter des risques pour l'entreprise d'origine, dont il est possible de se prémunir.

1.4.1 Satisfaire l'obligation de renseignement et le devoir de conseil

Dans le cadre de l'accompagnement méthodologique et technique des créateurs, la formation des conseillers essaimage est primordiale. En application de l'article 1147 du code civil, ils sont en effet soumis à une obligation de renseignement et à un devoir de conseil.

Un manquement à cette obligation à l'égard des salariés essaimés pouvant avoir des conséquences préjudiciables pour l'entreprise créée peut donner lieu au versement de dommages et intérêts en réparation du préjudice subi.

1.4.2 Respecter l'intérêt de l'entreprise d'origine

1.4.2.1 Verser une prime de départ au salarié

Les primes versées à l'occasion de la rupture du contrat sont considérées comme des charges fiscalement déductibles sous réserve du caractère non excessif des sommes versées.

En effet, les primes de rupture sont considérées par l'administration fiscale comme des libéralités et ne sont pas fiscalement déductibles lorsque :

- leur montant est excessif
- et que les circonstances de fait permettent de présumer que l'avantage consenti a été accordé :
 - non pas dans l'intérêt direct de l'exploitation,
 - mais notamment en fonction des liens affectifs ou d'intérêts unissant les bénéficiaires à des personnes possédant le contrôle de l'entreprise.

Les sommes versées sont alors taxées des droits de mutation comme les donations.

1.4.2.2 Soutenir financièrement la création

Les aides et autres avantages accordés à des tiers ne peuvent être déductibles fiscalement que s'ils relèvent d'une gestion normale, c'est à dire s'ils comportent une contrepartie équivalente pour l'entreprise qui les consent.

Un avantage jugé anormal met une dépense à la charge de l'entreprise ou la prive d'une recette sans être justifié par les intérêts de l'exploitation commerciale.

Si l'avantage est considéré comme anormal, les charges supportées à cette occasion par l'entreprise ou les recettes auxquelles cette dernière a indûment renoncées devront être réintégrées à ses résultats.

Par exemple, l'octroi d'avances et d'une caution à une société avec laquelle l'entreprise n'entretient aucune relation commerciale constitue un acte anormal de gestion.

Afin de déterminer avec certitude le régime fiscal de l'éventuel soutien accordé au salarié créateur, il semble impératif de se rapprocher d'un expert.

1.4.3 Veiller à ne pas outrepasser la mission de conseil

Dans le cadre du suivi post-crédation, les conseillers de la cellule essaimage doivent veiller à ne pas s'immiscer dans la direction ou la gestion de l'entreprise essaimée.

Ils peuvent en effet être considérés comme des dirigeants de fait s'ils outrepassent leur rôle normal de conseil et s'immiscent dans la gestion de l'entreprise. Le dirigeant de fait est celui qui, sans être dirigeant de droit, prend part activement dans la gestion de l'entreprise pour accomplir des actes de direction et/ou de gestion.

La notion de dirigeant de fait est appréciée souverainement par les juges du fond. Ils recherchent notamment si la personne en cause a un rôle actif et constant dans la direction de l'entreprise. Les actes accomplis doivent revêtir une certaine importance et être répétés.

Peuvent constituer des éléments dans ce sens :

- l'exercice des pouvoirs généraux de gestion,
- la maîtrise des décisions sur le plan technique et commercial,
- l'exercice des pouvoirs financiers,
- l'exercice des pouvoirs généraux en matière de gestion du personnel,
- ...

En pratique, les dirigeants de fait encourent les mêmes sanctions et responsabilités que s'ils avaient été dirigeants de droit. Leur responsabilité civile et/ou pénale peut être engagée.

Les sanctions prévues par la loi n°85-98 du 25 janvier 1985 relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises leur sont également applicables. Les dirigeants de fait peuvent en effet être soumis à la procédure de redressement judiciaire ou tenus de contribuer au passif social en cas de cessation des paiements de la société. La faillite personnelle et les peines attachées aux banqueroutes peuvent leur être appliquées.

Accompagner la création et la reprise d'entreprises

Méthodologie et outils

Après avoir rencontré le salarié, effectué un premier bilan de l'avancement de son projet et éventuellement validé sa démarche, l'entreprise source va apporter au salarié un soutien pour la préparation et la formalisation du dossier de création ou de reprise d'entreprise.

Cette phase d'accompagnement est constituée :

- d'une prestation de conseil,
- de la mobilisation d'outils et d'expertises « techniques ».

A l'issue de cette phase du processus d'essaimage, le salarié aura formalisé son dossier de création d'entreprise.

Sont présentés dans ce chapitre :

- les objectifs essentiels de la phase d'accompagnement,
- les méthodologies de montage d'un projet de création ou de reprise d'entreprise,
- quelques outils pouvant être mobilisés dans le cadre de l'accompagnement,
- les soutiens les plus couramment octroyés pour appuyer la démarche du salarié.

2.1 Accompagner la démarche entrepreneuriale du salarié

2.1.1 Comprendre la démarche du salarié porteur de projet

Pour le conseiller essaimage, l'objectif de la première rencontre avec le salarié sera de :

- cerner son **profil** et sa **situation professionnelle** :

- Qui est-il ?
- Quel est son niveau d'étude ?
- Quel est son parcours professionnel ?
- Quel poste occupe-t-il actuellement ?
- Comment se sent-il dans l'entreprise ?
- Quelles sont ses perspectives de carrière ?

- comprendre sa **situation familiale** :

- Quelle est sa situation familiale ?
- Est-il marié ? Si oui, son conjoint approuve-t-il son projet ?
- A-t-il des enfants ? Si oui, sont-ils en âge scolaire ?

- s'informer de sa **situation financière** :

- Est-il locataire ? Si oui, quel est le montant de son loyer ?
- Est-il propriétaire ? Si oui, rembourse-t-il un prêt bancaire ? Quel est le montant de ses mensualités ?
- Rembourse-t-il d'autres prêts bancaires ? Si oui, quel est le montant des mensualités ?

- comprendre et évaluer ses **motivations** :

- Pourquoi souhaite-il créer ?
- Serait-il prêt à créer sans l'appui de son entreprise d'origine ?
- Est-il conscient des différents risques liés à la création d'entreprise ?

- effectuer une première analyse et appréhender **l'état d'avancement du projet** afin de déterminer la nature de l'accompagnement requis pour mener à bien la démarche :

- Quelle est l'activité de l'entreprise qu'il souhaite créer ?
- Quelles démarches a-t-il faites et déjà effectuées ?
- A-t-il pris des contacts ?

Le rôle du conseiller est complexe à cette étape, ainsi il devra :

- amener le salarié à prendre conscience qu'il se pose des questions parfois prématurées par rapport à l'avancement de son projet,
- rassurer le salarié sur sa capacité à entreprendre en se gardant de tout enthousiasme qu'il pourrait interpréter comme une adhésion totale au projet,

- garder un œil critique sur le projet,
- inciter le salarié à s'approprier une démarche rationnelle et à comprendre la méthodologie de montage d'un projet de création ou de reprise d'entreprise,
- apporter un appui psychologique au salarié pour la transition vers le statut de chef d'entreprise,
- enfin, il sera peut-être appelé à amener le créateur à différer son projet, voire à le dissuader d'entreprendre, sans inverser les rôles et décider pour lui.

Durant cette phase, le conseiller essaimage pourra renseigner une fiche d'entretien préliminaire à l'accompagnement.

☞ Voir **annexe 6** du CAT : Fiche d'entretien préliminaire à l'accompagnement (p.20)

A l'issue de cette phase préliminaire, le salarié doit avoir clarifié ses motivations, être en mesure de motiver sa démarche et de présenter les premiers éléments de son projet.

Pour aider le salarié à mûrir son projet, il peut lui être conseillé de rédiger une note de synthèse. A ce stade, il ne s'agit pas de rédiger un dossier de création d'entreprise mais un document synthétique présentant le projet. Le conseiller pourra ensuite orienter le salarié afin qu'il complète un point ou un autre de cette note.

2.1.2 Accompagner le salarié dans sa progression vers le statut de chef d'entreprise

Ecouter, informer, orienter et conseiller sont les principales missions du conseiller essaimage²¹.

Mais le rôle fondamental du conseiller essaimage est ailleurs, il **accompagne le salarié dans sa démarche vers le statut d'entrepreneur**, facilite sa progression et lui permet d'appréhender pleinement la signification et les effets induits d'une telle démarche.

➤ **Etre le miroir du porteur de projet**

Il doit être un « miroir » pour le salarié porteur de projet : miroir qui lui permet d'observer son reflet, de prendre conscience des zones d'ombre... afin de les dissiper.

Il ne doit pas être un juge mais permettre une clarification des motivations, des éléments du dossier, et susciter des interrogations, des remises en question...

²¹ Se reporter au paragraphe consacré aux outils supports de l'accompagnement (chapitre 2, paragraphe 222, p. 82)

➤ **Etre « facilitateur »**

Plusieurs principes doivent guider les actions du conseiller essaimage :

- **Etre facilitateur sans devenir moteur** de la démarche d'essaimage :

- **Respecter le rythme du créateur** : la démarche vers l'entrepreneuriat est un processus complexe demandant éventuellement des phases de prise de recul, afin de mieux poursuivre le montage du projet,
 - **Ne pas inciter le salarié à créer** : le salarié doit pouvoir à tout moment, en accord avec le principe de volontariat de la charte, décider d'abandonner -peut-être provisoirement- sa démarche d'essaimage,
 - **Ne pas se substituer au créateur** pour effectuer des démarches ou prendre des décisions :
 - le conseiller doit préparer le salarié au quotidien du chef d'entreprise et ne pas le « materner »,
 - il doit guider le salarié afin que ce dernier puisse prendre des décisions à partir d'éléments validés,
 - **Ne pas reproduire une relation hiérarchique** où il serait responsable d'un salarié subordonné,
 - **Ne pas s'impliquer excessivement** dans la démarche du salarié au risque de perdre le recul indispensable à un accompagnement efficace,
 - **Pouvoir**, le cas échéant, **préconiser au salarié de mettre un terme** -éventuellement provisoire- **à sa démarche** au regard d'une préparation insuffisante.
- Permettre au salarié d'**appréhender pleinement les significations et effets induits** du passage au statut de chef d'entreprise :
- **Ecouter le salarié** et aborder avec lui les effets induits par la création (sur sa vie professionnelle et personnelle),
 - **Répondre aux interrogations du salarié** et lui **apporter** des éléments ou **des questionnements nouveaux** afin de lui permettre de penser son projet dans la globalité.

2.1.3 Rencontrer régulièrement le salarié

Cette phase d'accompagnement se concrétise par une suite d'entretiens entre le salarié et le conseiller essaimage. Entre ces rencontres, le porteur de projet mène des démarches, valide des hypothèses, en un mot, construit son projet...

Ces rencontres successives doivent être l'occasion pour **le salarié** :

- de présenter les démarches qu'il a accomplies,
- de faire état de ses interrogations et difficultés,
- de s'interroger sur la signification des informations qu'il a collectées,
- de planifier les prochaines actions à mener pour monter le projet.

Au cours de ces entretiens, le **conseiller essaimage** pourra :

- mettre en lumière les éventuelles faiblesses du dossier,
- apporter des éléments de réponse aux interrogations du salarié ou le guider vers l'interlocuteur qui pourra le renseigner,
- l'amener à interpréter et surmonter ses difficultés,
- lui permettre d'analyser les informations qu'il aura pu collecter,
- convenir avec le salarié des prochaines tâches à accomplir.

A l'issue de cette phase du processus d'essaimage, le salarié aura formalisé son dossier de création ou de reprise d'entreprise.

2.2 Accompagner le montage du projet

2.2.1 Quelques éléments de méthodologie²²

2.2.1.1 Méthodologie de création d'entreprise

On distingue quatre phases dans le processus de création d'entreprise :

- passer de la simple idée au projet,
- élaborer le projet,
- lancer les opérations,
- démarrer l'activité.

➤ Phase 1 : passer de la simple idée au projet

Toute création d'entreprise a débuté par une idée. Pour monter son projet, le salarié va être amené à vérifier cette idée, la valider par rapport à l'environnement économique et financier mais également par rapport à lui-même.

Pour passer de la simple idée à une ébauche de projet, le salarié va :

- **définir son idée** avec le plus de précisions possible (produits ou services, clients potentiels...),
- **analyser les contraintes liées** à son projet (liées au produit, au marché, aux moyens, aux dispositions légales ou réglementaires),
- **dégager les grandes lignes du projet** en récapitulant par écrit les premiers éléments et en commençant à réfléchir notamment aux moyens nécessaires pour mettre en œuvre son projet, à ses besoins financiers, au type d'entreprise qu'il souhaite créer, à sa stratégie commerciale...
- **s'interroger sur ses motivations, objectifs, compétences** professionnelles ou extraprofessionnelles, et **contraintes** personnelles.

Pour augmenter les chances de réussite du projet, le porteur de projet devra veiller à **vérifier la cohérence** entre les **contraintes** propres au projet, qui doivent s'avérer maîtrisables, ses **motivations**, ses **objectifs**, son **savoir-faire**, et ses **contraintes personnelles**.

²² Les éléments de méthodologie présentés dans ce chapitre sont issus des ouvrages édités par l'APCE (créer ou reprendre une entreprise, dossiers guide, cahiers techniques...).

Ces réflexions pourront l'amener à :

- modifier ou différer son projet,
- y renoncer pour trouver une solution plus adaptée à sa situation, éventuellement en dehors de l'entreprise,
- acquérir une formation ou une expérience complémentaire,
- trouver des partenaires.

La formation ne doit pas être négligée par le créateur qui sous-estime parfois le changement de métier à accomplir...

➤ **Phase 2 : élaborer le projet**

Cette seconde étape doit permettre de vérifier la faisabilité et la rentabilité du projet. Pour cela, le porteur de projet va mener successivement les **études commerciale, financière, et juridique**.

- **Effectuer l'étude commerciale**

Elle doit permettre au créateur de :

- connaître son marché,
- définir sa stratégie,
- choisir ses actions commerciales,
- et de définir les moyens matériels et humains nécessaires à la création de son entreprise.

→ **Connaître son marché**

A l'issue de cette phase, le porteur de projet aura répondu, aussi précisément que possible, aux questions suivantes:

- Que va-t-il vendre ?
- A qui va-t-il vendre ?
- A quel besoin correspond son produit ou service ?
- Comment va-t-il vendre ?
- Quels sont ses concurrents ?
- Quels sont les tarifs pratiqués par ses concurrents ?
- Quels sont les délais de paiement ?
- Quels sont les moments propices à l'achat du produit ou service ?
- Où implanter l'entreprise ?

En recoupant les différents éléments d'informations recueillis, il doit maintenant pouvoir évaluer le nombre de clients potentiels sur sa zone d'intervention et mesurer leur volume de consommation possible afin de bâtir, en le justifiant, son chiffre d'affaires prévisionnel.

→ Définir sa stratégie

Grâce aux connaissances acquises précédemment, le créateur va construire l'offre de l'entreprise en validant ou ajustant certains points clés du projet. Pour cela, il analyse :

- **les caractéristiques de la demande**, pour répondre au plus près à ses exigences,
- **les caractéristiques de l'offre** de la concurrence, pour s'en distinguer et mettre en avant ses atouts.

Le créateur va définir sa politique de prix et la positionner par rapport à celle de ses concurrents.

→ Choisir ses actions commerciales

Une fois son offre construite, le futur essaimé devra organiser la force de proposition de son entreprise, c'est-à-dire prévoir les relations avec ses futurs clients et décider des actions à mener pour favoriser ces relations.

Il devra décider des moyens (actions publicitaires, promotionnelles ou de prospection) à mettre en œuvre en fonction de :

- son rayon d'action,
- ses moyens,
- des caractéristiques du produit ou service,
- et des caractéristiques de la clientèle ciblée.

Ces moyens ont naturellement un coût que le porteur de projet devra, à ce stade, évaluer de manière à les prendre en considération dans les comptes prévisionnels.

Le porteur de projet peut réaliser lui-même la plus grande partie de la démarche. Si la cellule d'essaimage décide de l'orienter vers un prestataire spécialisé, il est essentiel qu'il s'implique dans cette étude en y participant. En effet, la maîtrise de l'information est un élément majeur de succès pour un chef d'entreprise.

→ Définir ses moyens

Le porteur va maintenant définir les moyens qu'il mettra en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux qu'il s'est fixés : local, matériel nécessaire à la production, moyens humains et organisation à mettre en place, fournisseurs et éventuels sous-traitants.

- **Effectuer l'étude financière**

Cette étude consiste à traduire, en termes financiers tous les éléments réunis pour vérifier la viabilité du projet.

La démarche proposée se décompose en cinq étapes :

- élaboration du plan de financement initial,
- construction du compte de résultat prévisionnel,
- établissement du plan de trésorerie,
- élaboration du plan de financement à trois ans,
- calcul du seuil de rentabilité.

→ **Plan de financement initial**

Pour construire son plan de financement initial, le porteur de projet va :

- **évaluer les besoins** de financement durables engendrés par le projet,
- **recenser les ressources** financières durables,
- **comparer les besoins et les ressources** durables.

Cette étape pourra conduire le futur essaimé :

- **soit à renoncer au projet**, si la proportion des fonds propres est excessivement faible par rapport aux fonds d'emprunt qu'il faudrait obtenir,
- **soit à le redimensionner** pour réduire les besoins.

☞ Voir **annexe 7** du CAT : Construire le plan de financement initial (p. 22)

→ **Compte de résultat prévisionnel**

Le compte de résultat prévisionnel permet de mettre en évidence si l'activité prévisionnelle de l'entreprise génère un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre.

À ce stade, le compte de résultat ne peut pas être définitivement arrêté, car il est possible que la situation de trésorerie au cours des premiers mois nécessite le recours à des crédits bancaires à court terme.

☞ Voir **annexe 8** du CAT : Construire le compte de résultat prévisionnel (p. 24)

→ **Plan de trésorerie**

Le plan de trésorerie permettra de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements.

Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un moment donné, il faudrait alors trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise (prévoir éventuellement des crédits bancaires de fonctionnement sans oublier de prendre en compte leur coût dans le compte de résultat).

☞ Voir **annexe 9** du CAT : Elaborez le plan de trésorerie (p. 26)

→ Plan de financement à trois ans

De manière à prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, le porteur de projet va élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un tableau projetant, à la fin de chacune des trois premières années, l'évolution des besoins financiers durables et des ressources financières stables.

☞ Voir **annexe 10** du CAT : Construire le plan de financement à trois ans (p. 28)

→ Calcul du point mort (seuil de rentabilité)

Le point mort représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée, de régler les charges fixes.

☞ Voir **annexe 11** du CAT : Calculer le seuil de rentabilité (p. 29)

• Effectuer l'étude juridique

Le choix du statut juridique de l'entreprise emporte des conséquences sur le statut du créateur, aux niveaux patrimonial, social et fiscal. Il correspond à la phase finale de préparation du projet et doit s'y adapter. Il ne peut donc intervenir qu'après l'accomplissement des étapes précédentes.

Ce choix doit donc être étudié minutieusement avec, dans la mesure du possible, l'aide d'un conseil spécialisé.

Le porteur de projet va choisir entre :

- **une immatriculation en tant qu'entrepreneur individuel** : dans ce cas, l'entreprise et le chef d'entreprise ne forment qu'une seule et même personne juridique,
- **la création d'une société** : le créateur donne alors naissance à une nouvelle personne, juridiquement distincte de lui-même et des autres associés fondateurs.

☞ Voir **annexe 12** du CAT : Choisir sa structure juridique (p. 30)

☞ Voir **annexe 13** du CAT : Tableau comparatif des principales structures juridique (p. 33)

Une fois l'étude juridique achevée, le porteur de projet peut commencer à réunir les documents nécessaires pour l'immatriculation de son entreprise.

➤ **Phase 3 : lancer les opérations**

La phase de préparation du projet est à présent achevée.

Cette étape comporte trois types d'actions, qui devront être engagées simultanément :

- le lancement (ou la poursuite) des actions commerciales,
- le déclenchement des procédures financières,
- la réalisation des formalités juridiques de création de l'entreprise.

- **Sur le plan commercial**

Sur ce plan, l'objectif pour le créateur est de concrétiser les contacts avec la clientèle de façon à obtenir le plus rapidement possible ses premières commandes, et à organiser son outil de production en conséquence.

Il lui appartient de mettre en place les outils promotionnels de sa politique commerciale, de mener des actions de prospection et de poursuivre toutes les actions commerciales engagées.

- **Sur le plan financier**

Dans la mesure où le dossier financier a montré que le créateur avait besoin de prêts bancaires, il lui faut maintenant déclencher les procédures financières.

Pour cela, il présentera à ses banquiers un dossier comprenant tous les éléments de nature à expliquer son projet (présentation du ou des créateurs, description du produit ou du service, étude de marché, comptes prévisionnels, objet de la demande de prêt, montant demandé, garanties proposées).

Ce même dossier peut également lui être utile pour demander les éventuelles aides à la création d'entreprise. Pour les connaître, le salarié créateur peut consulter la Chambre de commerce et d'industrie ou la Chambre des métiers dont il dépend. Il peut également se connecter au portail de la création d'entreprises : <http://www.apce.com> (rubrique « *Aides* » ou « *A qui s'adresser ?* ») au sein duquel sont recensés les organismes apportant leur appui aux créateurs d'entreprises.

- **Sur le plan juridique**

Le créateur doit déposer un dossier de demande d'immatriculation de son entreprise auprès du centre des formalités des entreprises (CFE) compétent. Pour connaître ce dernier, le créateur pourra consulter le site internet de l'APCE (rubrique « *Toutes les étapes* », « *Formalités de création* »).

Les CFE permettent aux créateurs d'entreprises de déposer en un guichet unique et sur une liasse unique les déclarations auxquelles ils sont tenus de souscrire.

➤ **Phase 4 : démarrer l'activité**

Afin de préserver le potentiel de l'affaire créée, quelques grands principes de gestion doivent être respectés auxquels s'ajoutent d'autres points à surveiller, spécifiques au projet.

Le document de référence doit toujours être le plan prévisionnel. Préparé avec rigueur, il a permis au créateur de vérifier la cohérence de son projet. Aussi, il devra être respecté et le créateur devra veiller à ne pas se laisser entraîner par des motivations brutales et inconsidérées résultant d'opportunités mal analysées. Toutefois, il lui faudra accepter de petits réajustements, en adaptant ses prévisions et en vérifiant la cohérence des choix effectués.

Voici quelques **principes de gestion** à observer :

- limiter les frais fixes,
- maîtriser son prix de revient,
- surveiller les investissements, les stocks, et les postes clients et fournisseurs,
- contrôler la qualité,
- contrôler l'application de la politique commerciale afin de veiller à réaliser les objectifs commerciaux tels qu'ils ont été définis au départ,
- ne pas se laisser séduire par des marchés trop importants qui, en bousculant les prévisions, pourraient entraîner une perte car trop difficiles à assumer par une jeune entreprise.

La montée en régime de l'entreprise nécessite un suivi régulier des réalisations par rapport aux prévisions. Ce suivi s'opère à l'aide d'indicateurs regroupés dans un **tableau de bord**. Ce dernier forme un système de contrôle rigoureux qui permet d'obtenir une information rapide sur toutes les fonctions de l'entreprise, de repérer les écarts éventuels et d'engager rapidement des actions correctrices.

Les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. Les indicateurs comptables (ratios financiers et ratios de gestion) sont généralement peu adaptés à un démarrage d'activité. On leur préfère souvent les indicateurs quantitatifs extracomptables adaptés aux prévisions et au contrôle des réalisations.

Ils doivent permettre d'appréhender les écarts (différences par rapport aux prévisions) ou les évolutions (% d'augmentation).

Le créateur devra construire des indicateurs simples, significatifs et cohérents et les regrouper dans un tableau de bord.

2.2.1.2 Méthodologie de reprise d'entreprises

On distingue six phases dans le processus de reprise d'entreprise :

- rechercher une opportunité de reprise,
- effectuer le diagnostic de l'entreprise ciblée,
- évaluer l'entreprise ciblée,
- négocier la reprise,
- construire le plan de reprise,
- reprendre effectivement l'entreprise.

➤ Phase 1 : rechercher une opportunité de reprise

La première étape est la définition du projet de reprise et du profil de l'entreprise à reprendre.

Il doit y avoir une cohérence entre les caractéristiques de l'entreprise à reprendre, son environnement, les objectifs du repreneur, ses compétences et sa personnalité.

Le futur repreneur va définir les caractéristiques de l'entreprise qu'il souhaite reprendre afin de sélectionner plusieurs entreprises correspondant *a priori* à ce qu'il recherche.

☞ Voir **annexe 14** du CAT : Quelques critères pour définir son projet de reprise d'entreprise (p. 36)

☞ Voir **annexe 15** du CAT : Trouver une entreprise à reprendre (p. 37)

Le futur repreneur va ensuite soumettre chacune des entreprises sélectionnées à une étude préalable afin de s'assurer qu'elle constitue effectivement une opportunité de reprise.

Cette étude préalable a pour objectif de dresser un rapide constat de la réalité afin de comprendre la situation de l'entreprise. Elle pourra être menée au cours de plusieurs entretiens.

L'objectif du futur repreneur étant de recueillir de l'information, il doit veiller à adopter une attitude de réserve et de neutralité, être ouvert et réceptif face à ses interlocuteurs.

L'étude préalable pourra aborder les aspects suivants :

- l'historique de l'entreprise,
- la situation financière,
- la clientèle,
- les produits et le marché,
- la technologie,
- les hommes,
- l'outil de production,
- les fournisseurs,
- l'implantation de l'entreprise.

☞ Voir **annexe 16** du CAT : Effectuer l'étude préalable (p. 38)

Au terme de chaque étude préalable, le futur repreneur est en mesure d'appréhender pour chacune des entreprises identifiées, même de façon sommaire : leur situation actuelle, les possibilités de modification du ou des produits ou services ainsi que les caractéristiques du marché présent et à venir.

Il peut élaborer une note de synthèse afin de sélectionner une ou deux entreprises particulièrement intéressantes. Dans ce document il peut :

- présenter les principales caractéristiques de chaque entreprise,
- préciser son intérêt pour chacune d'entre-elles.

Toutefois, les informations recueillies au cours des études préalables ne permettent pas de fonder la décision d'acquiescer une entreprise. Le repreneur doit maintenant étudier de manière plus approfondie la situation et les caractéristiques de l'entreprise visée.

➤ **Phase 2 : effectuer le diagnostic de l'entreprise ciblée :**

Quatre objectifs sont poursuivis par le diagnostic :

- faire l'inventaire des points forts et des points faibles de l'entreprise ciblée, compte tenu de son environnement,
- fonder l'évaluation et l'argumentation qui sera utilisée lors de la négociation,
- analyser les mesures envisageables pour valoriser les points forts et corriger les points faibles,
- confirmer que l'entreprise ciblée correspond au projet du repreneur.

Avant d'entamer ce diagnostic, le repreneur doit s'assurer de connaître les réelles raisons de cession de l'affaire et motivations du vendeur. Dans la mesure du possible, l'exactitude des informations fournies doit systématiquement être vérifiée.

Afin d'effectuer ce diagnostic, le repreneur va s'attacher à réunir différents documents relatifs à l'entreprise ciblée, qui vont constituer pour lui une base de travail. Le cédant doit accepter de les lui communiquer.

Ces documents doivent être examinés de manière détaillée, le cas échéant avec l'aide d'un conseil spécialisé. Ils vont permettre au repreneur d'analyser la situation de l'entreprise ciblée aux niveaux financier, technique, commercial, marketing, humain, juridique, et environnemental.

☞ Voir **annexe 17** du CAT : Documents nécessaires pour effectuer le diagnostic de l'entreprise à reprendre (p. 40)

- **Effectuer le diagnostic financier**

Le diagnostic financier doit être fondé sur des chiffres validés. Le cédant peut en effet chercher à donner une image optimiste de son entreprise qui ne résisterait pas à un audit comptable.

Cet audit peut être réalisé :

- soit par un conseiller choisi par le repreneur potentiel (et non par celui du cédant),
- soit par le futur repreneur en utilisant différents outils complémentaires.

Le futur repreneur veillera à être particulièrement attentif aux postes : travaux en cours, stocks, comptes clients et provisions pour litiges.

Pour effectuer ce diagnostic, il faut :

- examiner l'évolution du compte de résultat,
- analyser le point mort prévisionnel,
- analyser le besoin en fonds de roulement,
- mener l'analyse financière empirique,
- analyser la situation financière de l'entreprise en comparant les ratios.

☞ Voir **annexe 18** du CAT : Effectuer le diagnostic financier de l'entreprise à reprendre (p. 42)

- **Analyser la position stratégique de l'entreprise**

Il s'agit de déterminer la position générale de l'entreprise visée par rapport à son secteur d'activité.

L'évolution du secteur, la position de l'entreprise au sein de ce dernier et son état de dépendance par rapport à celui-ci sont trois éléments importants d'appréciation de l'intérêt de la reprise pour l'acquéreur potentiel.

☞ Voir **annexe 19** du CAT : Analyser la position stratégique de la société cible (p. 47)

- **Effectuer le diagnostic commercial et marketing**

Il s'agit ici pour le repreneur :

- de déterminer la **situation du marché** ainsi que son évolution passée et prévisionnelle,
- de déterminer la **structure de la clientèle**, la répartition du chiffre d'affaires par clients ou catégories de clients, la stabilité ou l'instabilité de la clientèle, le degré de dépendance des clients au dirigeant actuel de l'entreprise,
- d'examiner la composition de la **gamme de produits**, la répartition du chiffre d'affaires et la marge par produits, les possibilités de développement de la gamme ou au contraire les nécessités de rétrécissement de cette dernière,
- de mettre à jour le mode de **fixation des prix de vente** (afin de vérifier s'ils sont compétitifs),
- de prendre connaissance du **système de distribution** existant (ou de la force de vente), de sa qualité, de son efficacité et de son coût,
- de juger de la nécessité, de la qualité, de l'efficacité des **actions publicitaires et promotionnelles**, et du caractère judicieux ou non des choix réalisés,
- de repérer les **concurrents** de l'entreprise ciblée, d'examiner leur situation, leur évolution prévisible, leurs réactions possibles à la transmission de l'entreprise,
- de repérer les **fournisseurs**, de valider le cas échéant la possibilité de les remplacer, de connaître les délais et coûts afin d'en apprécier leur caractère normal.

Raisonnement en terme de « points forts/points faibles » lui permettra en outre de repérer ce sur quoi il pourra s'appuyer pour construire son plan de reprise et ce qu'il lui faudra améliorer.

☞ Voir **annexe 20** du CAT : Effectuer le diagnostic commercial et marketing de l'entreprise à reprendre (p. 48)

- **Effectuer le diagnostic humain de l'entreprise**

Le diagnostic humain consiste à prendre connaissance des modes de fonctionnement de l'organisation (dirigeants, personnel, relations formelles et informelles) et des éventuels problèmes existants.

Pour mener à bien ce diagnostic, le repreneur peut :

- utiliser par exemple l'organigramme et le registre du personnel,
- mener des entretiens avec les dirigeants et les salariés.

☞ Voir **annexe 21** du CAT : Effectuer le diagnostic humain de l'entreprise à reprendre (p. 50)

- **Effectuer le diagnostic de l'outil de production**

Cet examen portera sur plusieurs points dont : les locaux, le parc machines, l'organisation de la production, la conformité à la législation...

☞ Voir **annexe 22** du CAT : Effectuer le diagnostic de l'outil de production (p. 51)

- **Effectuer le diagnostic de l'environnement contractuel**

Le diagnostic de l'environnement contractuel est un aspect délicat pour lequel le repreneur peut être amené à se faire assister par un conseiller spécialisé.

Le repreneur pourra :

- pour les **assurances** :
 - examiner les contrats²³,
 - vérifier qu'ils sont conclus à des conditions normales,
- pour les **baux** : examiner les différentes clauses et leurs échéances,
- pour les **biens de propriété** :
 - vérifier qu'ils ne sont pas grevés de servitudes,
 - contrôler les certificats d'urbanisme en ce qui concerne les certificats de préemption,
 - vérifier **la cohérence** entre les biens figurant à l'**actif du bilan** et la **situation juridique**,
- pour les **engagements donnés par le chef d'entreprise** : prendre connaissance et analyser les éventuelles garanties et cautions données,

²³ Se reporter aux documents fournis par le Centre de documentation et d'information de l'assurance (CDIA, 2, rue de la Chaussée d'Antin, 75009 PARIS)

- concernant les **contrats de travail** : vérifier si des avantages ont été accordés aux salariés par rapport aux dispositions légales et conventionnelles et identifier le cadre juridique régissant ces avantages (usage, accord collectif d'entreprise),
- concernant les **obligations sociales et fiscales** de l'entreprise :
 - vérifier le choix des régimes sociaux et fiscaux ainsi que les différents documents comptables de l'entreprise,
 - demander la date du dernier contrôle fiscal et s'assurer que l'entreprise ciblée satisfait bien à l'ensemble de ses obligations sociales et fiscales.

Si l'entreprise à reprendre est une entreprise individuelle, les contrats passés avec le chef d'entreprise ne sont pas obligatoirement maintenus avec le successeur. Ce risque est diminué s'il s'agit d'une société. Dans tous les cas, le repreneur devra veiller à ce que le cédant l'aide à les renégocier.

Le repreneur devra également tenter de repérer toutes les relations existantes entre le cédant et son environnement qui peuvent être déterminantes pour la bonne marche de l'entreprise.

Il est important pour le repreneur de s'interroger sur les moyens de remédier aux éventuelles faiblesses mises en évidence par le diagnostic et d'envisager dès maintenant les éventuels investissements à réaliser, car ces derniers conditionnent l'évaluation de l'entreprise et le plan de reprise.

A l'issue des différentes phases du diagnostic, il appartient au repreneur de les synthétiser en raisonnant en terme d'atouts et de faiblesses pour chacun des aspects envisagés.

➤ **Phase 3 : évaluer l'entreprise ciblée**

Si le diagnostic encourage le repreneur à persévérer dans la reprise de l'entreprise ciblée, il lui faut maintenant l'évaluer. Pour pouvoir établir une évaluation suffisamment fiable, il est nécessaire d'avoir au préalable établi un diagnostic complet.

Evaluer une entreprise consiste à déterminer le prix le plus probable auquel une transaction pourrait se conclure dans des conditions normales de marché²⁴. L'évaluation va en effet permettre de déterminer une fourchette de prix en fonction de facteurs propres à l'entreprise visée.

Ce prix est susceptible de varier par le biais du jeu de la négociation, par l'insertion d'un certain nombre de clauses dans le contrat de cession, telle qu'une clause de garantie de passif ou d'actif....

²⁴ DE LA CHAPELLE, 2002, *L'Évaluation des entreprises*, Economica.

A noter enfin que le coût de l'entreprise à reprendre ne représente pas le coût global de la reprise puisqu'il faut également y inclure les fonds à injecter pour « redémarrer » l'entreprise afin :

- de financer le plan de développement,
- d'améliorer la structure financière de l'entreprise,
- de financer les pertes éventuelles,
- de rembourser les comptes courants des dirigeants cédants,
- de rembourser par anticipation les prêts conclus *intuitu personae*.

Comme indiqué précédemment, il est nécessaire d'établir un diagnostic complet de l'entreprise visée pour établir une valeur de négociation correcte. L'absence de diagnostic pourrait en effet conduire à une surévaluation du prix de vente et par conséquent à un échec des négociations.

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour déterminer la valeur d'une entreprise. L'évaluation peut être fondée sur :

- la valeur patrimoniale,
- la valeur de rendement,
- le « goodwill »,
- la valeur du marché,
- le chiffre d'affaires de l'entreprise visée.

☞ Voir **annexe 23** du CAT : Evaluer l'entreprise à reprendre (p. 52)

Ces méthodes sont d'un maniement complexe et leur application systématique par le repreneur sans avoir pris la précaution de s'entourer de conseils de spécialistes peut éventuellement l'induire fortement en erreur.

En conséquence, il est très important de faire appel à un spécialiste pour établir le choix des méthodes les plus adaptées à la taille et à la structure de l'entreprise à reprendre. Le prix reste dans tous les cas un outil de négociation entre les parties.

➤ **Phase 4 : négocier la reprise**

Les phases de diagnostic et d'évaluation ont conduit à déterminer une valeur objective de l'entreprise à reprendre. Cette valeur doit servir de base à la négociation.

La négociation est la phase la plus délicate de la reprise. Le repreneur et ses conseillers doivent faire preuve de diplomatie.

Aussi pour mener à bien une négociation, il n'est pas possible d'adopter un comportement type. La conduite de la négociation dépend en effet de plusieurs éléments liés notamment aux parties, aux objectifs qu'elles poursuivent et aux caractéristiques de l'entreprise visée.

Quelques conseils peuvent toutefois être utiles. Dans tous les cas, les tractations devront conduire à la matérialisation d'un accord écrit.

- **Négocier avec le cédant**

La négociation commence dès le premier contact entre les parties.

Quelques principes doivent, autant que possible, être respectés :

- Il est important que l'acquéreur éventuel s'attache à comprendre les caractéristiques de l'entreprise qu'il vise. Par exemple, dans le cas de la cession d'une entreprise familiale, le cédant pourra être particulièrement sensible à l'intérêt manifesté par le repreneur éventuel pour l'histoire et les valeurs de l'entreprise.
- Il est impératif que l'acquéreur éventuel prépare la négociation. Pour cela, il peut :
 - établir un plan de négociation,
 - noter les points de litige,
 - ...
- Il est préférable pour l'acquéreur de conduire les négociations. Garder l'initiative et faire des propositions au cédant permet en effet de maintenir un certain rythme dans les négociations. Il est cependant possible que le vendeur bénéficie d'un rapport de force favorable. Dans ce cas, l'acquéreur éventuel doit s'employer à gagner sa confiance.
- Le cédant et l'acquéreur éventuel doivent faire des concessions réciproques afin de réduire les écarts entre leurs prétentions et trouver un terrain d'entente.

Le bon déroulement d'une négociation doit permettre d'aborder tous les éléments de la cession. Il est ainsi important de ne pas omettre d'aborder :

- les conditions de paiement,
- les échéances,
- la durée de l'éventuelle période de transition,
- le statut de l'ancien dirigeant pendant cette période,
- la présentation de la clientèle au repreneur,
- le cas échéant, le versement des dividendes en fin d'exercice,
- dans le cas des sociétés, l'existence ou non d'une clause de garantie de passif (qui permet d'assurer l'acquéreur au cas où apparaîtrait dans le futur des dettes dont l'origine est antérieure à la cession).

Lorsque les parties parviennent à un accord, ce dernier doit être formalisé sous la forme d'un acte écrit.

- **Formaliser l'accord de cession**

Formaliser le contenu des négociations permet de stabiliser la situation des deux parties en présence. L'écrit évite ainsi la remise en cause unilatérale d'un point de l'accord longuement discuté. Lorsque les négociations sont assez longues, il est d'ailleurs conseillé de signer des protocoles d'accord intermédiaires pour éviter toute contestation ultérieure.

En fin de négociation, les parties rédigent un acte de cession provisoire dans l'attente de la rédaction de l'acte de vente définitif, cette dernière pouvant nécessiter un délai relativement long.

Les parties peuvent par exemple signer un protocole d'accord ou une promesse de vente.

Le **protocole d'accord** régit toutes les conditions et modalités de la transmission/reprise de l'entreprise ciblée.

Il est censé reprendre tous les éléments de la cession précédemment négociés (modalités de paiement, clause de garantie d'actif ou de passif, ...).

Il doit également prévoir les modalités de signature de l'acte de vente définitif, c'est-à-dire l'éventuelle existence de conditions suspensives de réalisation de la vente, telles que l'obtention des financements nécessaires à l'achat ou la réalisation d'un audit confirmant l'analyse des comptes de l'entreprise.

La **promesse de vente** constitue un engagement irrévocable de vendre et/ou d'acquérir l'entreprise. Elle peut être unilatérale ou synallagmatique.

La promesse de vente est généralement moins complète que le protocole d'accord mais peut également inclure des conditions suspensives.

La rédaction de ces documents devant être très précise, il est nécessaire de faire appel à des professionnels de ces domaines (conseillers, juristes, experts-comptables...).

➤ **Phase 5 : construire le plan de reprise**

La construction du plan de reprise correspond à la mise en forme des différentes informations recueillies tout au long de la démarche.

Le futur acquéreur va déterminer, en fonction de différentes variables, la forme juridique dans le cadre de laquelle il va reprendre l'entreprise visée.

Il va en outre rédiger un business plan personnalisé lui permettant de valider la faisabilité et la viabilité du projet et de motiver l'intervention d'un financeur (famille, banque, collectivités territoriales...).

- **Choisir le mode juridique de reprise**

Le futur repreneur doit déterminer le mode juridique dans le cadre duquel il va reprendre l'entreprise visée. Plusieurs options s'offrent au repreneur. Son choix dépend de différentes variables telles que :

- la forme juridique de l'entreprise à reprendre,
- la forme juridique qu'il souhaite adopter,
- les différentes responsabilités pesant sur lui,
- le coût fiscal de la reprise,
- ses motivations personnelles.

Cinq modes juridiques de reprise d'entreprise sont généralement identifiés, dont certains sont spécifiques à la reprise et ne peuvent intervenir en cas de création :

- achat d'une entreprise individuelle,
- location gérance du fonds de commerce,
- achat d'actifs,
- rachat des parts sociales ou d'actions,
- achat des titres sociaux par une société holding.

→ **Achat d'une entreprise individuelle**

Le repreneur acquiert les différents éléments d'un fonds de commerce ou d'un fonds artisanal (matériel, marchandises, clientèles, enseigne, ...).

Cette acquisition peut être réalisée :

- soit par le repreneur en son nom personnel : ce dernier continuera dans ce cas l'exploitation à titre individuel,
- soit par une société.

Cette dernière solution permet la séparation des patrimoines privé et professionnel de l'exploitant. Elle facilite, par exemple, le développement ultérieur de l'affaire avec l'introduction de nouveaux associés au capital.

→ **Location gérance du fonds de commerce**

Dans cette hypothèse, le propriétaire du fonds de commerce cède au locataire le droit d'exploiter ce fonds, moyennant le paiement d'un loyer, appelé redevance.

Cette formule peut être combinée avec le transfert ultérieur de la propriété du fonds, ce qui permet au locataire de reporter ou d'échelonner le paiement de l'acquisition.

Cette situation précaire est cependant source de difficultés quant aux statuts respectifs du bailleur et du locataire. Ce dernier peut en effet être évincé sans indemnité à la fin du contrat.

→ Achat d'actifs

Dans ce cas, le repreneur crée alors une société qui acquiert des éléments d'actifs de l'entreprise visée.

Cette solution est en général retenue par le repreneur lorsque ce dernier souhaite acquérir une partie de l'activité de l'entreprise visée ou en cas de rachat d'une entreprise en difficulté.

→ Rachat de parts sociales ou d'actions

Cette formule très répandue permet d'acquérir tout ou partie des titres d'une société.

Ainsi, il est par exemple possible d'acquérir :

- la majorité des titres de la société visée afin de devenir décisionnaire sans évincer les anciens associés : cela peut permettre de faciliter la reprise notamment vis-à-vis des salariés et des tiers (créanciers, clients, fournisseurs),
- le contrôle de la société par émission de nouveaux titres en augmentant le capital social,
- une part minoritaire des titres et de négocier une cession à terme du reste des parts : dans cette hypothèse, la détermination du prix peut poser des difficultés si la valeur de l'entreprise a évolué -et notamment augmenté- grâce aux compétences du repreneur entre la prise de participation initiale et la cession du reste des parts.

→ Achat des parts sociales par une société « holding »

Dans cette hypothèse, les titres de la société visée ne sont pas acquis par le repreneur personne physique mais par une société holding.

Cette société achète les titres de l'entreprise visée appelée « société cible » grâce à des financements divers.

Cette méthode présente l'avantage de minimiser la mise de fonds du repreneur (par exemple si la holding détient 51% de la cible, le repreneur doit posséder 51% du capital de la holding, soit 26% de la cible pour contrôler cette dernière). De plus, les intérêts des emprunts contractés pour l'acquisition des titres de la cible sont déductibles des résultats imposables du holding (alors que le repreneur ne pourrait pas déduire de tels intérêts à titre personnel).

Ce montage n'est cependant possible que dans l'hypothèse où la société cible a une rentabilité supérieure à celle d'un emprunt bancaire. En effet, la société cible distribue une partie des dividendes au holding qui rembourse ainsi l'emprunt.

Ce régime présente des avantages fiscaux notamment au niveau de l'imposition des dividendes.

☞ Voir **annexe 24** du CAT : Modes juridiques de reprise de l'entreprise (p. 57)

De tels montages doivent être maniés avec précaution. Il est indispensable pour le repreneur de se rapprocher d'un professionnel qui saura l'accompagner dans la détermination de son choix.

- **Construire le plan d'affaires**

Le repreneur va constituer un dossier à partir des informations recueillies au cours de sa démarche, des orientations stratégiques arrêtées à la suite de son diagnostic et des éléments financiers²⁵ de la reprise.

La méthodologie de construction du plan de reprise d'une entreprise n'est pas fondamentalement différente de celle de la création.

Il convient cependant d'accorder une attention particulière au volet concernant le développement futur de l'entreprise et les orientations stratégiques arrêtées par le repreneur à la suite de son diagnostic. Cette dimension est en effet primordiale pour le succès de la reprise. Les orientations stratégiques de développement arrêtées par le repreneur (en terme de moyens commerciaux, de recherche et développement, ...) doivent être chiffrées et prises en compte dans l'élaboration du plan d'affaires.

- **Phase 6 : reprendre effectivement l'activité**

La signature du contrat de cession définitif marque le point de départ de la reprise effective de l'entreprise.

Le repreneur pourra organiser des réunions avec ses collaborateurs afin de faciliter la transition et de présenter le projet de développement de l'entreprise.

Dans tous les cas, il devra veiller à respecter certains principes garants d'une bonne gestion²⁶.

2.2.2 Quelques outils support de l'accompagnement

Le conseiller essaimage va être amené au cours du processus à transmettre une méthodologie, informer, orienter et conseiller le porteur de projet.

²⁵ Se reporter au paragraphe consacré à l'étude financière dans le cas d'une création d'entreprises (p. 67).

²⁶ Se reporter au paragraphe consacré au démarrage de l'activité dans le cas d'une création d'entreprise (p. 70)

➤ Transmettre une méthodologie

Cette dimension de l'accompagnement repose essentiellement sur l'expérience et les compétences du conseiller essaimage.

Toutefois, des outils supports aux entretiens peuvent être mobilisés :

- **le guide pratique du créateur** : ce document pédagogique présente étape après étape le processus de création d'entreprise. Un exemple est téléchargeable sur le site internet de l'APCE (<http://www.apce.com>).
- **le dossier guide du créateur** : ce document à renseigner par le futur entrepreneur va être le synopsis de son projet de création/reprise d'entreprise. Il constitue à la fois :
 - son principal instrument de travail : il va y consigner au fur et à mesure les avancées de son projet, les enseignements et résultats des démarches qu'il aura entreprises,
 - un outil d'aide à la réflexion qui va lui permettre de formaliser son projet,
 - le lien entre les différents entretiens avec le conseiller essaimage,
 - un support utile pour le créateur dans le cadre de ses relations avec ses associés ou partenaires, les banques ou l'administration...

Un exemple est consultable sur le site internet de l'APCE. Des dossiers guide par secteur d'activité (commerce, artisanat, service, entreprises innovantes) sont également publiés par l'APCE.

La cellule d'essaimage pourra utiliser des documents préexistants développés par des organismes visant à favoriser la création et la reprise d'entreprises et/ou les adapter pour construire des outils propres au dispositif d'essaimage de l'entreprise.

➤ Informer, orienter et conseiller le porteur de projet

Il est souvent difficile pour le porteur de projet de se frayer un chemin dans l'univers des systèmes d'aides à la création ou à la reprise d'entreprise.

Le conseiller essaimage va orienter le salarié dans la recherche des informations nécessaires au montage de son projet.

Le site internet de l'APCE constitue une mine d'informations sur la création d'entreprises. Il comporte un espace grand public et un espace professionnel.

L'espace grand public aborde l'ensemble des questions liées au montage d'un projet de création d'entreprise.

L'espace professionnel est destiné aux consultants et professionnels qui renseignent, orientent, informent, forment les créateurs et repreneurs d'entreprises. Il contient des ressources documentaires utiles, et en particulier :

- **les fiches professionnelles** : réalisées avec le concours des organisations professionnelles, des administrations et des centres techniques concernés, elles décrivent et analysent les métiers et secteurs d'activité. Chaque fiche professionnelle comprend une définition de la profession, fournit des éléments pour une étude de marché, décrit les moyens nécessaires pour démarrer l'activité, expose les éléments juridiques et réglementaires applicables et fournit les principaux ratios financiers de la profession ainsi que les chiffres-clés du secteur.
- **les mémofiches** : les 200 fiches thématiques de ce document répondent aux questions d'ordre juridique fiscal, social et financier que se posent les créateurs et repreneurs d'entreprises. Les questions suivantes sont notamment abordées : démarches préalables, choix de la structure juridique, fiscalité, statuts des dirigeants, principales aides fiscales à la création et au développement des entreprises, aides, primes, subventions, aides sociales, transmission, contrats, implantation dans l'Union Européenne, statuts particuliers, difficultés des entreprises et financement.
- les principaux **textes d'actualité juridique, fiscale, sociale**,
- des **transparents supports de formation** utiles pour animer une conférence ou une formation sur la création d'entreprise,
- de nombreuses **fiches techniques, études, statistiques et références bibliographiques**.

Il existe de nombreuses structures d'appui à la création d'entreprises. Et au delà des éventuels appuis dont pourra bénéficier le créateur de la part de son entreprise d'origine, il pourra solliciter l'octroi d'aides auprès de divers organismes.

Dans sa rubrique *A qui s'adresser*, le portail de la création d'entreprises (<http://www.apce.com>) recense les différents organismes, appuis et aides pouvant être sollicités par les porteurs de projet.

Accompagner pour augmenter les chances de réussite

L'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise est un moyen efficace afin d'anticiper les risques d'échec.

2.2.3 Quels sont les facteurs de réussite ?

Si les facteurs de réussite sont difficiles à appréhender au delà des caractéristiques liées à des comportements, aptitudes et au professionnalisme du créateur, les causes d'échec ont pu être révélées de manière convergente par plusieurs études.

L'identification des causes de réussite et des risques pesant sur la nouvelle entreprise repose sur une bonne préparation du projet tenant compte :

- de l'adéquation du créateur à son projet,
- de l'identification des contraintes liées au projet,
- de la préparation du créateur à son métier de chef d'entreprise,
- de la réflexion sur l'ensemble des composantes du projet synthétisée dans un dossier de création cohérent.

➤ **Facteurs de réussite**

Bien qu'il n'y ait pas un « modèle » mais de nombreux profils d'entrepreneurs porteurs de talents et de qualités entrepreneuriales, il est possible de dresser la liste des qualités nécessaires au métier de chef d'entreprise.

- Etre **adaptable** :
 - être ouvert,
 - être réceptif aux idées et aux schémas innovants,
 - être souple et avoir la capacité de s'adapter à ses interlocuteurs,
 - être réactif.
- Etre **créatif** :
 - savoir innover,
 - avoir la capacité de mettre à jour des solutions nouvelles.
- Avoir la **capacité de prendre des décisions** :
 - avoir le sens des responsabilités,
 - savoir prendre du recul (avoir une stabilité émotionnelle),
 - être autonome (savoir se gérer et avoir une liberté intérieure).

- Avoir des **aptitudes managériales** :
 - être attentif,
 - être disponible,
 - analyser les situations avec discernement,
 - savoir motiver,
 - savoir organiser et mettre en œuvre,
 - être loyal et équitable.
- Avoir des **aptitudes pour communiquer** :
 - savoir écouter,
 - être disponible,
 - savoir transmettre.

Il est important pour le conseiller de vérifier que le porteur de projet est bien conscient des contraintes pesant sur lui et sur son projet concernant :

- les **savoir-faire** requis :
 - le savoir-faire est-il suffisant ?
 - correspond-il aux attentes du marché ?
 - ce savoir faire principal est-il complété par des savoir-faire complémentaires ?
- l'**environnement du métier** :
 - le porteur de projet connaît-il ses futurs confrères, fournisseurs, donneurs d'ordre, prescripteurs... ?
- la **connaissance du marché** :
 - le porteur de projet connaît-il le marché auquel il compte s'adresser ? (pratiques de la profession en terme de délais de paiement par exemple...)
- sa **situation financière** :
 - le porteur de projet dispose-t-il d'une épargne pour constituer son apport personnel ?
 - peut-il le compléter grâce à des apports de ses proches ?
- ses **revenus** :
 - de quel niveau de revenus le porteur de projet doit-il disposer pour vivre ?
 - a-t-il un conjoint ? Si oui, est-il salarié ?
- son **statut** :
 - le porteur de projet connaît-il les contraintes liées au statut de chef d'entreprise ? Par exemple : sur le plan de la couverture sociale, en terme de responsabilité juridique ?
- ses **conditions de vie** :
 - le porteur de projet est-il conscient des éventuelles conséquences d'une création ou d'une reprise sur ses conditions de vie (vie familiale modifiée, déménagement éventuel, temps disponible amoindri...)?

Le conseiller essaimage doit s'attacher à valider la cohérence des différents éléments du dossier de création ou de reprise d'entreprise.

☞ Voir **annexe 25** du CAT : Eléments de validation d'un projet (p. 60)

➤ **Causes des échecs**

- **Problèmes commerciaux (70%) :**

- marché mal ciblé,
- clientèle potentielle surévaluée,
- délais de décision des clients surévalués,
- gamme de produits insuffisante,
- politique de communication et publicité négligées.

- **Problèmes de gestion (40%) :**

- besoins financiers sous évalués,
- plan d'investissement mal échelonné dans le temps,
- coûts de revient sous estimés,
- délais de paiement des clients sous évalués.

- **Problèmes techniques (30%) :**

- mauvaise conception du produit,
- absence d'évolution technique du produit ou du service,
- absence de mise à jour des compétences techniques,
- erreurs dans les choix de matériels.

- **Problèmes humains (15%) :**

- mésentente entre les associés,
- problèmes familiaux ou de santé,
- malhonnêteté d'un partenaire.

2.2.4 Comment limiter les risques d'échec ?

Le conseiller essaimage peut contribuer à limiter les risques d'échec en :

- persuadant le porteur de projet de **différer la mise en œuvre de son projet** lorsqu'il perçoit des motivations insuffisantes, un environnement familial peu engagé dans le projet, ou un manque de préparation aux contraintes et aux responsabilités de chef d'entreprise,

- encourageant le porteur de projet à **approfondir la préparation du projet** : la majorité des échecs des entreprises nouvelles trouve son origine dans le manque de préparation du projet,
- engageant le porteur de projet à **tester les actions commerciales** qu'il prévoit afin, éventuellement, de corriger son mode de mise sur le marché avant la création : la confrontation aux réalités du marché lui permettra en effet de prendre conscience de ses contraintes (délais de décision d'achat et de paiement des clients, exigence en terme de qualité, service après-vente, poids de la concurrence...),
- aidant porteur de projet à **déterminer ses investissements** en fonction du chiffre d'affaires potentiel et de sa montée en puissance : de nombreuses entreprises démarrent leur activité avec une capacité de production disproportionnée par rapport au chiffre d'affaires (et cette surcapacité pèse sur les coûts de revient et la rentabilité de l'entreprise),
- **faisant faire** plutôt qu'en faisant : l'accompagnant du futur essaimé est en position de conseil et de formateur :
 - il aide le porteur de projet à prendre des décisions et à élaborer son dossier économique et financier et n'a pas à décider pour lui ou à faire à sa place,
 - il le prépare à défendre son projet devant ses futurs interlocuteurs mais ne se substitue pas à lui,
- **assurant un suivi du créateur ou du repreneur et de l'entreprise pendant les premières années** : l'accompagnement ne s'arrête pas au démarrage de l'entreprise. Le conseiller aide le porteur de projet à mettre en place des tableaux de bord adaptés à son activité et à en interpréter les résultats.

Le conseiller aide le créateur à se repérer dans l'environnement de la création d'entreprises et dans son environnement professionnel. La construction du projet gagnera à bénéficier de toutes les ressources de l'environnement. Le conseiller veillera à :

- inciter le porteur de projet à **collecter toutes les informations** afin de faire des choix judicieux en ce qui concerne les investissements nécessaires. Ces informations l'aideront à prendre conscience des différentes solutions qui s'offrent à lui (acheter du matériel d'occasion, moins onéreux, recourir à la sous-traitance pour certaines fonctions...),
- inciter le porteur de projet à **utiliser le temps disponible pour se former** : de nombreuses formations à la création d'entreprise sont organisées. Elles préparent le futur créateur à son futur métier de chef d'entreprise et lui font prendre conscience, qu'au delà des compétences techniques, des compétences commerciales sont nécessaires,
- orienter le porteur de projet aussi souvent que possible vers des **conseils spécialisés** au sein de la cellule d'essaimage ou à l'extérieur de l'entreprise.

Chaque entreprise représente une mine de compétences. Favoriser l'intervention de spécialistes internes dans le processus d'essaimage permet de diffuser les valeurs entrepreneuriales dans l'entreprise. Ces compétences ne sont en principe pas mobilisées *a priori* car le porteur de projet doit découvrir par lui-même les réalités de la TPE PME : il doit réaliser seul son étude de marché, ses prévisions financières, ... En revanche, l'assistance interne peut, le cas échéant, intervenir *a posteriori* pour « valider » le travail du porteur de projet.

- **faciliter les échanges d'expériences avec d'autres essaimés** ayant si possible créé ou repris une entreprise dans le même secteur d'activité.

2.3 Soutenir la création ou la reprise d'entreprises

2.3.1 Appuyer le montage du projet

Lorsque l'idée est suffisamment formalisée pour définir un plan de travail personnalisé, les appuis de l'entreprise peuvent prendre différentes formes, en l'occurrence :

- le bénéfice de formations,
- l'octroi de disponibilités,
- des conseils et expertises internes,
- la mise à disposition de matériel,
- la prise en charge de frais liés au montage du projet,
- ...

Conformément aux principes énoncés dans la charte²⁷, le bénéfice de ces appuis n'est pas automatique et est octroyé au cas par cas, en fonction des besoins du futur essaimé et des caractéristiques du projet.

➤ Formations

Il résulte des études et sondages réalisés auprès des créateurs d'entreprises, que 30 à 50% d'entre eux, suivant les secteurs d'activité, subissent un échec dans les premières années d'existence de leur entreprise. On ne peut globalement imputer cet échec au défaut de formation du créateur, mais cependant dire qu'un stage préalable est le gage d'une meilleure approche du projet.

La plupart du temps, le salarié n'appréhende en effet pas l'ensemble des dimensions de la gestion d'une entreprise. Le chef d'entreprise doit visualiser l'ensemble de ces paramètres.

Dans le cadre d'un stage de formations, le créateur potentiel peut :

- affiner ses connaissances,
- acquérir de nouvelles compétences,
- prendre du recul par rapport à son projet,
- soumettre ce dernier aux remarques et critiques des autres stagiaires et acquérir ou améliorer de ce fait son « savoir faire », notamment au niveau de l'argumentaire qu'il aura à développer devant ses futurs interlocuteurs.

Enfin, le stage est l'occasion pour lui de faire le point sur la cohérence de son projet et de ne pas se lancer trop vite, sans connaître certains éléments essentiels à la réussite de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, la formation n'est pas un facteur négligeable, mais bien un appui indispensable dans l'environnement de la création d'entreprises.

²⁷ Se reporter au paragraphe consacré à l'élaboration d'une charte des principes fondateurs de la politique d'essaimage (chapitre 1, paragraphe 112, p. 20)

Comme au cours des autres étapes du processus d'essaimage, le futur créateur doit être moteur de la démarche. Le choix de la formation lui appartient en fonction de son projet, de ses lacunes et de ses besoins. Il lui faut, en liaison avec le conseiller essaimage, cibler la formation adéquate et faire valoir ses motivations. En effet, l'organisme de formation, dans certains cas, sélectionne les candidats.

Le porteur de projet peut suivre, selon ses besoins, une formation à la création/reprise d'entreprise ou un stage plus classique dans les domaines comptable, juridique, commercial...

- **Caractéristiques de l'offre**

Les formations à l'entrepreneuriat sont récentes. Les offres parapubliques et privées se sont multipliées ces dernières années. Voici les principaux acteurs de la formation à la création d'entreprise :

- les Chambres de commerce et d'industrie,
- les Chambres de métiers,
- les Boutiques de gestion,
- les Centres AFPA,
- les GRETA de l'Education Nationale,
- les Centres de formation permanente des universités,
- des établissements de formation supérieure tels que les Ecoles de commerce, les Ecoles d'ingénieurs...,
- des organismes de formation spécialisés.

- **Modalités :**

La cellule d'essaimage pourra selon les cas :

- effectuer en interne des formations courtes,
- avoir recours aux formations dispensées par les réseaux d'appui à la création d'entreprises ou par les institutions citées ci-dessus. Ces formations peuvent se dérouler à temps complet ou à temps partiel et ont une durée variable (de deux jours à huit cents heures).

Les futurs essaimés pourront éventuellement suivre ces formations en dehors de leur temps de travail.

A noter que les futurs artisans doivent obligatoirement suivre une formation dispensée par la Chambre des métiers dont ils dépendent.

- **Financement :**

Lorsque l'essaimage intervient **dans un cadre offensif**, l'entreprise peut intégrer ces formations à son plan de formation. La cellule essaimage peut décider que les porteurs de projet contribuent à la prise en charge financière des formations qui leur sont dispensées (le créateur peut éventuellement rembourser une partie du coût de la formation après la création).

Lorsque l'essaimage intervient **dans le cadre de restructurations**, le bénéfice de formations peut être prévu par le plan de sauvegarde de l'emploi²⁸.

Certains stages peuvent également être financés par les conseils régionaux.

- **Disponibilités**

Pour monter son projet, le futur créateur a besoin de temps. Le bénéfice de disponibilités pourra être discuté par le salarié avec le conseiller essaimage. Ce dernier l'aidera à négocier les conditions de leur octroi avec son supérieur hiérarchique (avec, par exemple, un abondement par l'entreprise du congé pris par le salarié pour préparer son projet).

- **Appui logistique**

Du matériel, des locaux, ... peuvent être mis à disposition du futur essaimé par l'entreprise d'origine. Ce type d'appui reste relativement marginal.

- **Prise en charge de frais**

L'entreprise d'origine peut prendre en charge, sur présentation de justificatifs, une partie des frais engagés pour l'approfondissement ou le montage du projet. Dans ce cas, il est essentiel d'avoir défini au préalable la nature et le montant maximum des frais qui pourront être pris en charge.

2.3.2 Soutenir le démarrage ou la reprise effective de l'activité

Le projet du créateur doit être économiquement viable avec ou sans appuis.

Le contexte de mise en œuvre de la politique et les caractéristiques des projets essaimés sont des variables essentielles pour déterminer les appuis qui vont être octroyés.

²⁸ Se reporter au chapitre 5, paragraphe 511 *L'essaimage, une mesure du plan de sauvegarde de l'emploi* (p. 127)

Sont présentés ci-après les soutiens les plus couramment accordés par les entreprises dans le cadre d'opérations d'appui à la création d'entreprises.

Chacun des chapitres reprend également les soutiens les plus fréquemment octroyés en fonction du contexte d'essaimage et du type d'entreprise créée ou reprise.

Cette liste n'est pas limitative. Tous les appuis sont envisageables, du symbolique (encouragements du Président de l'entreprise source) aux astuces pédagogiques (abonner le créateur à une revue spécialisée) dans la mesure où ils ne risquent pas d'être considérés par l'administration fiscale comme des actes anormaux de gestion²⁹.

➤ **Aides financières**

Dans le cadre de politiques d'essaimage, en complément de l'accompagnement, les soutiens apportés pour la création ou la reprise d'une entreprise sont principalement d'ordre financier.

Le financement des projets de création apparaît comme un des points sensibles de l'accompagnement du salarié créateur. Les chances de survie de l'entreprise augmentent avec le montant des capitaux dont elle dispose à sa création.

La participation à la création des entreprises essaimées n'est aujourd'hui pas aisée pour les entreprises source. Les dons et subventions versés aux essaimés constituent en effet pour l'entreprise un acte anormal de gestion s'ils ne sont pas considérés par l'administration fiscale comme étant effectués dans l'intérêt de l'entreprise essaimeuse. Ils constituent en outre un produit imposable aux bénéficiaires.

L'accord d'un prêt participatif transformé en subvention par la suite (pratique relativement courante) présente des risques pour l'entreprise (requalification des aides accordées en rémunération avec obligation de régler les cotisations sociales y afférant aux URSSAF).

La législation applicable au soutien financier des entreprises source à leurs essaimés étant très complexe, il est impératif de se rapprocher d'un expert en la matière pour appréhender l'ensemble des caractéristiques et risques éventuels attachés à ce type de soutien.

Les aides peuvent être accordées au créateur ou à l'entreprise.

- **Aides accordées au créateur**

Le salarié créateur peut par exemple bénéficier à titre personnel :

- d'une prime de départ volontaire,
- d'une prime à la création d'entreprise,

²⁹ Concernant l'acte anormal de gestion, se reporter au paragraphe intitulé *Respecter l'intérêt de l'entreprise d'origine* (chapitre 1, p. 57)

- d'un prêt d'installation à taux privilégié,
- d'un prêt d'honneur à 0%.
- d'une avance remboursable ou transformable en subvention,
- d'un prêt avec abandon de créance dans le cas où le salarié dispose d'un droit de retour dans l'entreprise et n'a pas réintégré son poste,
- d'une aide sur les frais financiers lors de la première année.

Les aides financières accordées aux essaimés sont intégralement soumises à cotisations sociales et imposables de sorte que pour 15 000 euros versés, le salarié dispose d'environ 9000 euros qui coûtent 22 500 euros à l'entreprise.

L'entreprise d'origine peut constituer en franchise d'impôt une provision spéciale pour les prêts d'installation à taux privilégié qu'elle accorde au salarié créateur. La provision doit être réintégrée ultérieurement aux résultats de l'entreprise (article 39 quinquies H du code général des impôts).

• Aides pour l'entreprise

Les dispositifs de soutien financier aux entreprises essaimées sont extrêmement variés et peuvent prendre la forme :

- d'un prêt accordé à la création de l'entreprise et transformé en subvention si la création est un succès,
- d'un prêt sans intérêt si la création nécessite des investissements matériels,
- d'un prêt participatif,
- de fonds d'amorçage,
- d'un prêt (parfois transformable en subvention) aux entreprises qui créent des emplois hors emploi du créateur,
- d'une subvention à l'emploi pour tout emploi créé définitivement et bénéficiant à un salarié de la société d'origine.

➤ Vente d'éléments d'actifs

L'entreprise source peut céder à l'entreprise nouvellement créée des éléments d'actifs matériels ou immatériels. Ces derniers doivent être cédés, au minimum, à la valeur nette comptable et parfois à la valeur de marché (dans le cas d'actifs technologiques, par exemple).

Si les conditions de vente sont très favorables au salarié, l'administration fiscale pourra considérer que l'opération constitue un acte anormal de gestion³⁰.

³⁰ Concernant l'acte anormal de gestion, se reporter au paragraphe intitulé *Respecter l'intérêt de l'entreprise d'origine* (chapitre 1, p. 57)

➤ **Participation minoritaire au capital**

L'entreprise d'origine peut décider de souscrire au capital de l'entreprise essaimée (apport en nature ou en numéraire).

L'entreprise d'origine peut constituer en franchise d'impôt une provision spéciale pour les souscriptions au capital de la société créée par le salarié. La provision doit être réintégrée ultérieurement aux résultats de l'entreprise³¹.

➤ **Conclusion d'un contrat commercial**

L'entreprise d'origine peut éventuellement signer un contrat commercial dégressif avec l'entreprise essaimée, avec l'objectif de limiter la dépendance de l'entreprise essaimée en troisième année d'exercice.

➤ **Relations publiques**

L'entreprise peut s'engager à promouvoir ses essaimés en réalisant une communication externe sur son opération d'essaimage.

Elle peut aussi faire bénéficier l'essaimé de son service de communication extérieure pour un temps déterminé.

³¹ Concernant la souscription au capital de l'entreprise nouvellement créée, pour plus de précisions, consulter l'article 39 quinquies H du CGI

Valoriser des technologies, brevets ou marques inexploités dans l'entreprise

Objectifs

L'essaimage peut permettre à l'entreprise source de se développer en créant autour d'elle un réseau de PME et de **mieux valoriser ses technologies et sa propriété intellectuelle**.

Il lui permet également :

- de **gérer les ressources humaines** :
 - recruter des collaborateurs porteurs d'initiative avec un potentiel entrepreneurial,
 - gérer les emplois et les compétences en favorisant la mobilité des salariés,
 - faire évoluer la culture de l'entreprise en valorisant la prise d'initiative et l'entrepreneuriat.
- de **communiquer** :
 - renforcer l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique,
 - recruter des collaborateurs porteurs d'initiative avec un potentiel entrepreneurial.
- **d'assumer une responsabilité territoriale** sur les zones d'implantation de l'entreprise.

Les pratiques d'appui à la création d'entreprises dites de « valorisation » peuvent être considérées comme une forme particulière d'essaimage poursuivant des objectifs spécifiques.

Ces politiques ont de nombreuses caractéristiques communes avec les autres types d'essaimage, et notamment pour ce qui concerne :

- les modalités de définition, de mise en place et d'animation de la politique,
- les méthodologies d'accompagnement du salarié créateur,
- les dispositions juridiques applicables,
- les risques afférents à la mise en œuvre du dispositif.

Ces caractéristiques ne sont pas reprises ici car elles sont détaillées dans les deux premiers chapitres de cet ouvrage. Seules les spécificités liées aux objectifs de cette forme particulière d'appui à la création d'entreprises sont présentées ci-après.

Méthodologie

Trois hypothèses doivent être considérées :

- **l'entreprise découvre l'essai** et n'a pas, pour le moment, de structure dédiée. Dans ce cas, elle doit concevoir la politique dans son intégralité (objectifs, moyens, principes fondateurs, forme juridique...) ³²,
- **l'entreprise a développé des pratiques d'essai** et les structures et ressources mises à disposition pour accompagner les salariés pourront être sollicitées pour atteindre ce nouvel objectif,
- **l'entreprise souhaite être en mesure d'appuyer efficacement les essais ponctuels** de salariés souhaitant valoriser une technologie.

Le processus d'essai dit de « valorisation » comporte quelques spécificités qui tiennent notamment aux enjeux liés à la sortie de technologie, marque ou brevet de l'entreprise d'origine et aux modalités de soutien de l'entreprise essaimée.

Cadre juridique

Le cadre juridique applicable aux pratiques d'essai de « valorisation » n'est pas spécifique :

- La politique d'essai pourra prendre la forme d'un **usage** ou d'un **accord collectif** d'entreprise ³³.

L'entreprise ayant déjà négocié un accord collectif d'essai pourra décider, le cas échéant, de négocier un avenant prévoyant des mesures spécifiques pour l'appui de salariés souhaitant valoriser une technologie de l'entreprise d'origine.

- L'entreprise devra décider si elle souhaite offrir une **possibilité de retour au salarié** essaimé ou au contraire **rompre définitivement son contrat de travail** ³⁴.

Ci-après sont envisagées les spécificités :

- afférentes au processus d'essai,
- concernant l'accompagnement du montage du projet,
- liées aux soutiens octroyés au salarié essaimé.

³² Se reporter au chapitre 1 intitulé *Définir, mettre en place et animer une politique d'essai* (p. 13)

³³ Se reporter au paragraphe intitulé *Choisir la forme juridique de la politique d'essai* (chapitre 1, p. 23)

³⁴ Se reporter au paragraphe intitulé *Quel cadre juridique pour l'essai offensif?* (chapitre 1, p. 44)

3.1 Valider l'opportunité de valoriser le brevet, la marque ou la technologie

Pour mémoire, le processus d'essaiage est composé des étapes suivantes³⁵ :

- rencontrer le salarié porteur de projet afin de comprendre sa démarche et son projet,
- valider, le cas échéant et en fonction des principes de la charte d'essaiage, la démarche du salarié porteur de projet,
- formaliser les modalités d'essaiage du porteur de projet en signant une convention d'essaiage,
- accompagner le montage du projet,
- décider des appuis accordés pour appuyer la création,
- accompagner le salarié dans le démarrage de l'entreprise,
- continuer, le cas échéant, à avoir des contacts avec le salarié après la création.

☞ Voir **annexe 3** du CAT : Méthodologie de mise en place d'une action d'essaiage (p. 5)

Dans le cas d'opérations d'essaiage dites de « valorisation », l'entreprise source doit impérativement se prononcer au préalable sur l'opportunité d'exploiter en externe un de ses brevets, une de ses marques ou technologies...

☞ Voir **annexe 26** du CAT : Méthodologie de mise en place d'une action d'essaiage de « valorisation » (p. 64)

Après avoir rencontré le créateur et pris connaissance de son projet, l'entreprise d'origine peut constituer un « comité d'essaiage stratégique » ad hoc chargé de :

- se prononcer sur l'opportunité d'exploiter en externe un brevet, une marque ou une technologie au vu de la stratégie de l'entreprise et des premiers éléments du projet,
- valider la démarche entrepreneuriale du salarié porteur de projet³⁶.

A noter que le projet de valoriser une technologie, marque ou un brevet à l'extérieur de l'entreprise peut, le cas échéant, résulter des orientations stratégiques arrêtées par la Direction.

Dans ce cas, cette dernière devra valider la possibilité d'effectuer cette opération par le biais d'un essaiage et identifier un salarié souhaitant entamer une démarche entrepreneuriale et porter le projet.

³⁵ Se reporter au paragraphe intitulé *Structurer le processus d'essaiage* (chapitre 1, paragraphe 12, p. 32)

³⁶ Se reporter au paragraphe intitulé « *Valider* » la démarche du salarié porteur de projet (chapitre 1, paragraphe 122, p. 34)

3.2 Accompagner le montage du projet

A l'issue de cette double validation, l'entreprise d'origine va appuyer la démarche du salarié et lui apporter un soutien dans la préparation de son projet et la formalisation de son dossier de création d'entreprise.

Comme dans chaque type d'essaiage, cette phase est constituée :

- d'une prestation de conseil,
- de la mobilisation d'outils et d'expertises « techniques »³⁷.

En amont des études commerciale, financière et juridique qui doivent être menées par le salarié, le montage d'un projet dit « technologique » ou « innovant » peut nécessiter une vérification de la faisabilité technique du projet. Pour cela, l'entreprise d'origine peut autoriser le salarié à mener à bien cette étape grâce à du matériel appartenant à l'entreprise ou prendre en charge le coût de cette évaluation par un expert externe.

De manière plus générale, les prestations d'accompagnement et de conseil peuvent être offertes grâce à des compétences internes à l'entreprise d'origine ou confiées à des professionnels de la création d'entreprises.

³⁷ Se reporter au chapitre 2 intitulé *Accompagner la création ou la reprise d'entreprises : méthodologies et outils* (p. 59)

3.3 Soutenir la création d'entreprises

A l'issue du montage du projet, le ou les salariés créateurs soumettent leur projet à l'examen d'un comité d'essaimage afin de :

- négocier les modalités de transfert du brevet, de la marque ou de la technologie,
- solliciter le bénéfice d'appuis pour la création.

3.3.1 Déterminer les modalités de valorisation

En accord avec ses orientations stratégiques, l'entreprise d'origine va déterminer les conditions dans lesquelles le futur essaimé pourra exploiter l'élément valorisé (marque, brevet ou technologie).

L'entreprise devra être prudente concernant les conditions de cession de l'élément valorisé afin de ne pas risquer que l'administration fiscale considère cette opération comme un acte anormal de gestion³⁸.

3.3.2 Déterminer les autres soutiens apportés

Cette liste n'est pas limitative. Tous les appuis sont envisageables dans la mesure où ils ne risquent pas d'être considérés par l'administration fiscale comme des actes anormaux de gestion³⁹.

Sont présentés ci-après les soutiens adaptés plus spécifiquement aux essaimages de valorisation. D'autres soutiens, financiers notamment, peuvent être octroyés au créateur. Le chapitre 2 du guide présente les aides les plus couramment accordées aux salariés essaimés (p. 60).

➤ **Vente d'éléments d'actifs**

L'entreprise source peut céder à l'entreprise nouvellement créée des éléments d'actifs matériels et/ou immatériels. Ces derniers doivent être cédés, au minimum, à la valeur nette comptable et parfois à la valeur de marché (dans le cas d'actifs technologiques, par exemple).

Si les conditions de vente sont très favorables au salarié, l'administration fiscale pourra considérer que l'opération constitue un acte anormal de gestion⁴⁰.

³⁸ Concernant l'acte anormal de gestion, se reporter au paragraphe intitulé *Respecter l'intérêt de l'entreprise d'origine* (chapitre 1, p. 57)

³⁹ Idem

⁴⁰ Idem

➤ **Participation minoritaire au capital**

Elle peut également décider de souscrire au capital de l'entreprise essaimée (apport en nature ou en numéraire).

L'entreprise d'origine peut constituer en franchise d'impôt une provision spéciale pour les souscriptions au capital de la société créée par le salarié. La provision doit être réintégrée ultérieurement aux résultats de l'entreprise (article 39 quinquies H du code général des impôts).

➤ **Conclusion d'un contrat commercial**

Elle peut éventuellement signer un contrat commercial dégressif avec l'entreprise essaimée, avec l'objectif de limiter la dépendance de l'entreprise essaimée en troisième année d'exercice.

➤ **Relations publiques**

L'entreprise source peut s'engager à promouvoir ses essaimés en réalisant une communication externe sur son opération d'essaimage.

Elle peut aussi faire bénéficier l'essaimé de son service de communication extérieure pour un temps déterminé.

Externaliser une activité par essaimage

Dans son ouvrage *L'essaimage stratégique, guide opérationnel*⁴¹, Marcel Descamps définit l'essaimage d'activités comme « l'implication et l'appui d'une entreprise à un projet de création d'entreprise nouvelle, reposant sur l'externalisation [...] de l'une de ses activités, et sur le transfert des compétences et des emplois des salariés affectés à cette activité ».

Objectifs

L'essaimage d'activité peut être un outil performant pour l'entreprise qui souhaite se recentrer sur son cœur d'activité. Ce processus pourra ainsi lui permettre d'optimiser ses performances globales en améliorant l'allocation de ses ressources grâce à :

- une réduction de ses coûts globaux,
- une concentration des investissements sur ses activités centrales et stratégiques,
- un accroissement des niveaux de flexibilité et de réactivité face à la demande.

L'essaimage présente en outre l'avantage d'écartier certains risques inhérents aux processus d'externalisation. Il permet en effet à l'entreprise d'origine :

- de se créer un réseau de partenaires avec des relations privilégiées, des valeurs, des méthodes et un niveau de qualité et de prestations communs,
- d'apparaître comme un acteur dynamique sur son territoire contribuant au développement économique local.

La notion d'essaimage d'activités renvoie au vaste champ de la réorganisation des entreprises. Cependant, elle vise des situations très spécifiques et ne doit pas être confondue avec d'autres concepts *a priori* voisins mais réellement différents tant au niveau du processus de mise en œuvre que de certains des objectifs poursuivis.

⁴¹DESCAMPS, Marcel, 2000, *L'essaimage stratégique, Guide opérationnel*, Collection association Développement et Emploi, Editions d'Organisation, p. 13

Méthodologie

Dans ce contexte :

- le processus d'essaiimage comporte des particularités liées aux **modifications de l'organisation économique et juridique de l'entreprise** que peut entraîner la mise en œuvre du projet d'externalisation,
- le **montage du projet** de création d'entreprise comporte des spécificités **méthodologiques** liées à la reprise d'une activité existante.

Cadre juridique

L'externalisation d'une activité par essaimage peut constituer une modification de la situation économique et juridique de l'employeur.

Dans ce cas, les dispositions juridiques encadrant ce type de modifications sont applicables.

Après avoir précisé la définition de l'externalisation d'activité par essaimage, seront envisagés successivement :

- les étapes du processus d'externalisation par essaimage notamment en fonction des caractéristiques de l'activité essaimée,
- le cadre juridique applicable au salarié reprenant l'activité externalisée,
- les modalités de soutien de l'entreprise d'origine à l'entreprise essaimée,
- les moyens de se prémunir d'éventuels risques liés à ces opérations.

4.1 Que signifie « externalisation par essaimage » ?

L'externalisation est une des nombreuses options s'offrant aux entreprises souhaitant rationaliser leur organisation. Cette stratégie consiste pour une entreprise à confier un élément de son processus de production ou une de ses activités à un prestataire extérieur.

L'essaimage, la cession de branche, la création de co-entreprises (ou joint venture), la filialisation sont quelques unes des modalités d'externalisation. Le concept d'externalisation d'activité par essaimage vise donc des situations très ciblées.

Pour l'APCE, ce concept vise uniquement les situations où :

1. une **activité** de l'entreprise est **reprise par un ou plusieurs salariés**,
2. il y a **transfert de salariés affectés à l'activité** vers l'entreprise nouvellement créée,
3. le **montage** du projet et la **création de la nouvelle entreprise** sont **accompagnés et soutenus** par l'entreprise d'origine :
 - l'éventuelle souscription au capital de l'entreprise nouvellement créée par l'entreprise source ne peut excéder 50% : en effet cette dernière ne doit pas être filiale de la société (au sens juridique et non fiscal⁴²) dont elle est issue par souci d'indépendance économique et financière,
 - le contrat commercial conclu par l'entreprise d'origine avec l'entreprise nouvellement créée est dégressif : une dépendance économique durable de la nouvelle entreprise doit à tout prix être évitée.

Par extension, les situations où les salariés affectés à une activité sont incités par leur entreprise d'origine à devenir travailleurs indépendants peuvent être dans certaines conditions considérées comme des opérations d'essaimage.

Plusieurs conditions cumulatives doivent alors impérativement être satisfaites :

1. le **salarié** doit être **accompagné par son entreprise d'origine** pour la création de son entreprise,
2. le travailleur indépendant ne doit pas être **placé dans une situation de subordination juridique** à l'égard de son donneur d'ordre,
3. de même, il ne doit pas être **placé durablement en situation de dépendance économique** à l'égard de l'entreprise d'origine : l'éventuel contrat commercial conclu avec cette dernière doit être là encore dégressif et lui permettre de diversifier sa clientèle.

⁴²Fiscalement : la notion de filiale est plus large puisque le régime de faveur des sociétés mères est accordé aux sociétés détenant au moins 5% du capital d'une autre société et même parfois moins.

Les dérives liées à ces pratiques incitent à la plus grande prudence. Le recours à l'externalisation peut en parfois être motivé par le souhait de transférer à une entreprise tiers des charges et risques inhérents à l'emploi de salariés.

Certaines entreprises ont ainsi pu être tentées d'inciter leurs salariés à devenir travailleurs indépendants et de conclure avec eux des contrats de sous-traitance, ces derniers les plaçant dans une situation de dépendance économique et de subordination juridique. Les exemples ne manquent pas, notamment dans les secteurs du bâtiment et du transport de marchandises.

Il semble important de rappeler que :

- **l'existence d'une relation de travail ne dépend** ni de la volonté exprimée par les parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais bien **des conditions de fait** dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs,
- le fait pour **un employeur** de se **soustraire intentionnellement aux dispositions du code du travail** (recours à des contrats de sous-traitance dans le cadre desquels l'existence d'une relation de travail est établie : les travailleurs étant en réalité placés dans un état de subordination juridique) constitue un **délit de dissimulation d'emplois salariés sanctionné pénalement**.

L'article 23⁴³ de la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique renverse la charge de la preuve en établissant, au profit des travailleurs indépendants régulièrement immatriculés, une présomption d'indépendance.

Avant son entrée en vigueur il appartenait au sous-traitant de prouver que les conditions d'indépendance étaient réunies.

Désormais, l'administration doit prouver l'existence d'un contrat de travail, lorsque le travailleur indépendant fournit des prestations dans des conditions le plaçant dans un lien de subordination à l'égard de son donneur d'ouvrage.

Si l'existence d'un contrat de travail est établie, l'employeur pourra être condamné pour dissimulation d'emplois salariés.

- les **politiques d'essaimage**, quel que soit leur contexte de mise en œuvre, ont notamment pour **objectif de contribuer à la création et au développement d'entreprises nouvelles**.

Ces pratiques délictueuses ne sont donc évidemment pas assimilables à des opérations d'externalisation d'activité par essaimage.

⁴³ Cet article est d'application immédiate.

4.2 Etapes du processus d'externalisation par essaimage

L'externalisation d'une activité par essaimage est un outil permettant à l'entreprise de mettre en œuvre ses orientations stratégiques et de rationaliser son organisation.

Plusieurs étapes sont essentielles dans la mise en œuvre d'une opération d'externalisation afin de permettre à l'entreprise source d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée et d'augmenter les chances de succès de l'entreprise nouvellement créée.

L'entreprise d'origine qui souhaite externaliser une de ses activités par essaimage doit :

- valider l'opportunité stratégique d'externaliser l'activité,
- valider la possibilité de mettre en œuvre le projet d'externalisation par le biais d'un essaimage,
- accompagner le montage du projet,
- « valider » le projet et négocier avec le créateur,
- informer et consulter le comité d'entreprise,

L'émergence d'un projet d'externalisation d'activités par essaimage peut résulter :

- des orientations stratégiques arrêtées par la Direction de l'entreprise : une ou plusieurs activités peuvent être jugées périphériques, ou être placées sur des marchés non dimensionnés pour une grande entreprise, mais adaptés à une PME,
- du souhait exprimé par un ou plusieurs salariés engagés dans une démarche entrepreneuriale et souhaitant reprendre et développer une activité de l'entreprise.

Certaines étapes du processus diffèrent selon le contexte d'émergence du projet.

☞ Voir **annexe 27** du CAT : Méthodologie de mise en place d'une opération d'externalisation par essaimage (p. 65)

4.2.1 Valider l'opportunité d'externaliser l'activité

Le préalable indispensable à la mise en œuvre d'un projet d'externalisation est l'identification des activités stratégiques constituant le cœur de métier de l'entreprise. Ces dernières peuvent être définies comme celles apportant le plus de valeur ajoutée aux clients dans la durée.

Cette analyse doit permettre à l'entreprise d'identifier les fonctions dites « stratégiques », les fonctions « non stratégiques » mais rentables, et les activités « périphériques » et à valeur ajoutée négative pour lesquelles une gestion extérieure peut être envisagée.

L'externalisation d'une activité perçue à tort comme n'étant pas stratégique peut être lourde de conséquences pour l'entreprise d'origine. Elle peut en effet perdre la maîtrise d'un élément important du processus de production ou de prestation de services.

L'externalisation d'une activité est une option stratégique dont l'impact économique doit être validé. Pour déterminer l'impact économique d'une telle opération, il faut comparer le coût du maintien de l'activité en interne au coût de la sous-traitance de cette activité (en veillant à intégrer la rémunération de l'entreprise prestataire de services mais aussi les charges générées en interne par le recours à cette solution).

➤ **Si l'externalisation est une dimension de la stratégie arrêtée par la Direction de l'entreprise**

Cette dernière aura alors préalablement identifié les activités à externaliser et mesuré la rentabilité d'une telle opération afin de valider que cette opération permettra d'optimiser les conditions de son développement futur.

➤ **Si le projet émane d'un ou plusieurs salariés souhaitant reprendre une activité de l'entreprise**

Le ou les promoteurs devront soumettre une première version de leur projet à l'appréciation d'un comité d'essai stratégique afin de permettre à ce dernier de donner un accord de principe sous réserve d'une validation ultérieure, lorsque le projet sera monté.

4.2.2 Valider la possibilité d'essayer

Afin de valider la possibilité d'essayer l'activité, l'entreprise d'origine devra :

- déterminer les **dispositions juridiques applicables au transfert des salariés affectés à l'activité** quel que soit le contexte d'émergence du projet,
- **identifier le promoteur du projet** si le projet émane de la Direction.

4.2.2.1 Déterminer le sort des salariés affectés à l'activité

Afin de valider la possibilité d'essayer l'activité, l'entreprise source doit déterminer si l'article L122-12 alinéa 2 du code du travail est applicable, c'est-à-dire si le transfert de l'activité constitue une modification de la situation juridique de l'employeur, laquelle entraîne un transfert automatique des contrats de travail y étant affectés.

L'article L122-12 alinéa 2 du code du travail encadre en effet le sort des contrats de travail des salariés affectés à l'activité transmise en disposant que « s'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise ».

Si l'article L122-12 alinéa 2 du code du travail est applicable : le transfert des contrats de travail des salariés affectés à l'activité vers le nouvel employeur est automatique.

Si l'opération d'externalisation ne rentre pas dans le champ d'application de l'article L122-12 alinéa 2 du code du travail, le transfert est soumis à un accord du repreneur ainsi qu'à l'accord individuel exprès de chacun des salariés concernés.

L'applicabilité de cette disposition est donc une question cruciale à la fois pour l'entreprise d'origine et pour le futur repreneur.

➤ Critères d'application de l'article L122-12 alinéa 2 du code du travail

A ce jour, cet article semble applicable lorsque :

- l'activité transmise constitue une **entité économique autonome**.

L'entité économique autonome est définie comme un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif propre.

L'existence d'une entité économique autonome s'apprécie à partir d'un faisceau d'indices.

Semblent à ce jour constituer des indices de l'existence d'une entité économique autonome :

- le transfert des éléments d'exploitation,
- la finalité économique propre et clairement identifiée du service transféré,
- l'autonomie d'organisation de l'activité au sein de l'entreprise d'origine, c'est à dire la disposition de moyens en matériel et de personnels autonomes,
- le caractère non polyvalent du personnel concerné et l'autonomie de celui-ci par rapport à l'organisation précitée.

- l'entité transférée conserve son **identité** : ainsi par exemple :

- lorsque l'activité transférée est poursuivie dans les mêmes locaux avec le même matériel, on considère généralement que l'entité conserve son identité (Cass. soc. 12 octobre 1999 – n°97-42-850),
- lorsque les procédés techniques de fabrication sont modifiés, l'entité économique transférée peut ne pas conserver son identité même si l'activité reste identique (Cass. soc. 18 octobre 1983 – n°80-42-060),
- lorsque l'activité de l'entité transférée est modifiée ou diversifiée, elle perd son identité (Cass. soc. 9 juin 1983 – n°91-40-257 et n°81-40-264). En effet, lorsque les employés ne sont pas affectés exactement à la même mission que dans la société d'origine, l'entité ne conserve pas son identité.

A l'occasion de chaque cas d'espèce qui lui est soumis, la Cour de cassation précise les indices permettant de déterminer l'applicabilité de l'article L122-12 alinéa 2 du code du

travail. Il paraît donc indispensable de se rapprocher d'un conseiller juridique afin d'être en mesure d'analyser la situation en fonction des précisions apportées par les jurisprudences les plus récentes.

Au regard de ces critères, l'externalisation d'une activité par essaimage peut, le cas échéant, constituer une modification de la situation juridique de l'employeur au sens de l'article L122-12 alinéa 2 du code du travail et rentrer dans son champ d'application.

➤ **Sort des contrats de travail si l'article L122-12 alinéa 2 du code du travail est applicable :**

L'application de l'article L122-12 alinéa 2 du code du travail a pour effet de transférer automatiquement les contrats de travail des salariés concernés vers le nouvel employeur. Cette disposition étant d'ordre public, il n'est pas possible d'y déroger, de quelque manière que ce soit.

En principe, les contrats de travail sont poursuivis dans les mêmes conditions. Toutefois, les dispositions de l'article L122-12 alinéa 2 ne s'opposent pas à ce que le nouvel employeur, sous réserve de fraude, convienne avec le salarié d'une novation du contrat de travail. Dans ce cas, l'acceptation du salarié doit être non équivoque (Cass. soc. 12 décembre 1984 - n°82-42-742 et Cass. soc. 27 avril 1984 – n°82-40-475/n°82-40-962/n°82-41-349)

➤ **Sort des contrats de travail si l'article L122-12 alinéa 2 du code du travail n'est pas applicable :**

Si l'article L122-12 alinéa 2 n'est pas applicable, il peut être appliqué volontairement, le transfert des contrats de travail des salariés concernés est possible, le cas échéant en application d'un accord collectif, ou après accord exprès individuel des salariés concernés et du repreneur.

Lorsque les salariés acceptent le transfert de leur contrat :

- les contrats de travail transférés sont poursuivis dans les mêmes conditions qu'auparavant,
- le salarié ayant accepté de manière expresse le transfert de son contrat de travail ne peut revenir sur sa décision.

Lorsque les salariés ne souhaitent pas que leur contrat soit transféré. L'employeur d'origine :

- devra reclasser les salariés concernés dont les postes ont été supprimés sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'ils occupent, sur un emploi équivalent, ou à défaut, et sous réserve de leur accord exprès, sur un emploi d'une catégorie inférieure dans le cadre de l'entreprise ou le cas échéant, dans les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient (article L321-1 alinéa 2 du code du travail),

- le cas échéant, si le reclassement n'a pas été possible, et si la décision d'externaliser ayant entraîné la suppression d'emplois a été prise pour des motifs relevant du champ d'application du licenciement pour motif économique, l'employeur pourra licencier les salariés concernés en respectant la procédure légale prévue aux articles L321-1 et suivants du code du travail.

Si le transfert des contrats n'est pas automatique, la mise en œuvre du projet d'externalisation par essaimage sera probablement moins aisée. On pense notamment à la situation dans le cadre de laquelle une minorité des salariés concernés accepte d'être transférés vers la nouvelle entreprise.

4.2.2.2 Identifier le promoteur du projet

Si le projet trouve son origine dans la stratégie arrêtée par la Direction de l'entreprise, cette dernière doit identifier un salarié souhaitant reprendre l'activité qui va être cédée :

- rien n'indique *a priori* que le futur repreneur de l'activité essaimée sera son responsable actuel ou même qu'il y était affecté avant le transfert,
- le futur repreneur doit être volontaire : l'externalisation d'activité par essaimage, comme toute opération d'appui à la création d'entreprise, doit être basée sur le volontariat et, bien entendu, rien ne contraint le salarié pressenti à accepter la proposition qui lui est faite.

Dans l'hypothèse où l'entreprise se serait pas parvenue à identifier un salarié potentiellement porteur du projet de reprise d'activité, il faudrait alors envisager une autre modalité d'externalisation.

Dans tous les cas, que le salarié soit à l'origine du projet ou qu'il ait été pressenti par la Direction, l'adéquation entre ses projets personnel et professionnel et les caractéristiques du projet de création d'entreprise demande à être validée à l'aide d'un ou plusieurs entretiens.

En fonction des compétences disponibles dans l'entreprise, ce bilan pourra être effectué en interne ou être confié à des professionnels de la création d'entreprises.

4.2.3 Accompagner le montage du projet

Le montage d'un projet de reprise d'activité dans le cadre d'une externalisation va nécessiter l'établissement d'un réel partenariat entre l'entreprise cédante et le repreneur.

En fonction des compétences disponibles, et dans le cas où l'entreprise n'a pas développé de bonnes pratiques en matière d'appui à la création d'entreprises, elle peut décider :

- de constituer un comité de pilotage ad hoc afin de suivre et d'apporter, le cas échéant, un soutien au montage du projet,
- et de confier partiellement l'accompagnement du promoteur de projet à des experts externes.

➤ **Préparer la transition vers le statut de chef d'entreprise**

Au cours du montage du projet, le futur essaimé progresse vers le statut de chef d'entreprise.

Lorsque l'externalisation sera effective, il devra assumer ce nouveau statut à l'égard de ses anciens collègues ou collaborateurs.

Dans le cadre de la préparation du projet, cette transition pourra être facilitée par un accompagnement personnalisé et par les signes donnés par la Direction de l'entreprise aux salariés concernés par le transfert.

➤ **Apporter un soutien méthodologique et technique pour le montage du projet**

Le montage d'un projet de reprise d'activité emprunte à la fois aux **méthodologies de création et de reprise d'entreprise**⁴⁴ :

- en effet, **l'entreprise n'étant pas créée *ex nihilo*** : le porteur de projet doit effectuer un diagnostic réaliste de l'activité afin d'évaluer l'outil de production et de négocier les conditions de son transfert,
- **l'externalisation par essaimage donne naissance à une nouvelle entreprise** : après avoir monté son projet, le repreneur doit déterminer la structure juridique la plus adaptée à la situation.

En outre, le porteur de projet doit apporter un soin particulier à la planification du transfert de l'activité et aux futures conditions d'emploi individuelles et collectives des salariés transférés.

Les prestations de conseil peuvent être financées par l'entreprise et confiées à des experts.

Le porteur de projet peut également, en fonction de ses besoins, bénéficier de formations.

4.2.4 « Valider » le projet et négocier avec le créateur

Une fois le projet constitué, le promoteur le présente finalisé au comité d'essaimage.

Les membres de ce dernier ne découvrent pas le projet. Le processus de création d'entreprise est itératif et les contacts réguliers entre le comité et le salarié repreneur ont permis

⁴⁴ Voir chapitre 2 Accompagner la création et la reprise d'entreprise : méthodologie et outils (p. 59)

l'émergence d'une relation de collaboration où chaque partie apporte des éléments entraînant des ajustements. Les objectifs de cette présentation sont de :

- « valider » le projet,
- finaliser la négociation des conditions de cession de l'activité,
- définir les soutiens apportés par l'entreprise d'origine à l'entreprise nouvellement créée.

La Direction de l'entreprise doit informer et consulter le comité d'entreprise avant de mettre en œuvre le projet.

4.2.5 Informer et consulter le comité d'entreprise

La mise en œuvre d'un projet d'externalisation d'activité par essaimage emporte nécessairement modification de l'organisation de l'entreprise source et doit donc obligatoirement donner lieu à une information et une consultation du comité d'entreprise (article L432-1 du code du travail).

Le chef d'entreprise doit :

- indiquer au comité les motifs des modifications projetées,
- consulter le comité sur les mesures envisagées à l'égard des salariés lorsque le projet comporte des conséquences pour ces derniers.

A l'issue de cette consultation, qui doit être menée de bonne foi par l'employeur, ce dernier peut, le cas échéant proposer au salarié repreneur de modifier certains aspects de son projet. Ensuite, la concrétisation du projet peut débuter.

4.3 Quel cadre juridique pour externaliser une activité par essaimage ?

4.3.1 Octroyer des disponibilités

Le montage d'un projet de création d'entreprise nécessite du temps. Lorsque la transmission de l'activité est imminente, le porteur de projet doit pouvoir se consacrer intégralement à sa future entreprise.

L'entreprise d'origine peut décider d'accorder des disponibilités, éventuellement sans réduction de rémunération, au futur repreneur de l'activité afin de lui permettre de préparer le transfert dans les meilleures conditions possibles et de favoriser une continuation de l'activité sans interruption.

4.3.2 Négocier la résiliation du contrat de travail

Dans le cas d'une opération d'externalisation par essaimage, offrir une possibilité de retour dans l'entreprise au repreneur, possibilité dont ne pourraient pas bénéficier les salariés affectés à l'activité, ne semble pas envisageable.

En effet, comme le présentait le premier chapitre, les salariés s'engageant dans une démarche entrepreneuriale peuvent demander le bénéfice du congé pour création d'entreprise à leur employeur (article L122-32-12 du code du travail)⁴⁵.

Ce congé, se traduisant, par une suspension du contrat de travail d'un an renouvelable une fois garantit un droit de retour du salarié dans l'entreprise. Le futur essaimé peut légalement demander le bénéfice de ce congé, mais la philosophie et les caractéristiques de ce dernier ne semblent pas adaptées aux enjeux et problématiques de l'externalisation, et à l'usage, ce dernier n'est que très exceptionnellement mis en œuvre dans ces situations.

A l'issue du processus de préparation et de formalisation du projet, le contrat de travail du futur repreneur de l'activité est donc généralement rompu.

Cette rupture peut *a priori* prendre la forme d'une résiliation amiable ou d'un licenciement individuel pour motif économique. La résiliation amiable peut être motivée par des motifs économiques au sens de l'article L321-1 du code du travail ou par des motifs personnels.

⁴⁵ Se reporter au paragraphe intitulé *Quel cadre juridique pour l'essaimage offensif?* (chapitre 1, p. 44)

4.3.3 Caractéristiques attachées à la rupture du contrat de travail dans le cadre d'une externalisation par essaimage

4.3.3.1 Résiliation amiable pour motif personnel

La rupture amiable pour motif personnel est un accord de volonté relevant du droit civil (article 1134 du code civil).

➤ Primes de rupture perçues par le salarié

Le salarié créateur peut recevoir une prime de rupture amiable et/ou une prime à la création d'entreprise. Le montant de ces primes est à négocier.

➤ Régime fiscal des sommes perçues par le salarié

Les sommes perçues par le salarié à l'occasion de la rupture négociée de son contrat de travail pour motif personnel sont intégralement soumises à l'impôt sur le revenu (article 80 duodecies du code général des impôts).

L'entreprise d'origine peut déduire fiscalement les indemnités et primes versées, considérées comme des charges, sous réserve du caractère non excessif des sommes versées. Les sommes dont le montant est excessif ne sont pas fiscalement déductibles, lorsque les circonstances de fait permettent de présumer que l'avantage consenti a été accordé, non pas dans l'intérêt direct de l'exploitation, mais notamment en fonction des liens affectifs ou d'intérêts unissant les bénéficiaires à des personnes possédant le contrôle de l'entreprise.

➤ Régime social des sommes perçues par le salarié

Les sommes perçues par le salarié sont intégralement soumises à cotisations sociales, à la Contribution Sociale Généralisée (CSG) et à la Contribution au Remboursement de la Dette Sociale (CRDS).

➤ **Situation sociale du créateur**

→ **Protection sociale**

Le salarié ayant :

- **rompu son contrat de travail** mais n'ayant **pas encore créé son entreprise** bénéficie du maintien de l'assurance maladie maternité au titre de son ancienne activité pour une durée de quatre ans pour les prestations en nature et un an pour celles versées en espèces (article L161-8 du code de la sécurité sociale).
- **rompu son contrat de travail et créé son entreprise** bénéficie d'une protection sociale au titre de sa nouvelle activité.

→ **Assurance chômage**

Le régime d'assurance chômage indemnise les salariés involontairement privés d'emploi (article 1 du règlement annexé à la convention du 1^{er} janvier 2001 relative à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation du chômage).

Le salarié ayant négocié la rupture de son contrat de travail pour motif personnel n'est pas indemnisé par le régime d'assurance chômage avant la création de son entreprise.

Il peut en revanche être indemnisé en cas d'échec de l'entreprise dans les trente six mois suivant la fin de son contrat dès lors que l'activité prend fin involontairement en raison de difficultés économiques.

→ **Cumul allocation chômage et revenus d'activité**

N'étant pas indemnisé avant la création de son entreprise, il ne peut pas bénéficier du cumul éventuel des allocations chômage et des revenus professionnels.

4.3.3.2 Résiliation amiable pour motif économique

La rupture amiable pour motif économique est un accord de volonté relevant du droit civil (article 1134).

La résiliation amiable est dite pour motif économique lorsqu'elle est liée à l'une des causes énoncées à l'article L321-1 du code du travail⁴⁶.

La procédure régissant les ruptures de contrat de travail pour motif économique doit être respectée (article L321-1 et suivants du code du travail).

⁴⁶ Concernant le motif économique de la rupture, voir le paragraphe intitulé *Cadre juridique* (p. 124) dans la présentation du chapitre 5 intitulé *Ajuster les effectifs* (p. 123)

➤ **Indemnités perçues par le salarié**

Dans l'hypothèse de rupture négociée pour motif économique, la licéité des accords est admise sous réserve que le salarié perçoive les indemnités auxquelles il aurait eu droit en cas de licenciement (Cass. soc. 5 mars 1986 – n°83-40-233).

Toutefois, cette situation pourrait évoluer. Cette question ne semble pas tranchée⁴⁷.

➤ **Régime fiscal des indemnités perçues par le salarié**

Les sommes versées par l'employeur à l'occasion de la rupture du contrat de travail du salarié n'ont pas, en principe, la nature de dommages et intérêts, mais constituent des éléments de rémunération imposables.

Cependant, une somme versée à un salarié, à l'occasion de la rupture de son contrat de travail, n'est pas imposable lorsqu'elle présente le caractère de dommages et intérêts et a pour objet de compenser un préjudice autre que celui résultant de la perte du salaire (Cass. soc. 19 décembre 1990 – n°88-41-363).

Les indemnités de départ volontaire sont assimilées par la jurisprudence à des indemnités de licenciement lorsque la rupture du contrat de travail a été provoquée pour l'une des causes énoncées à l'article L321-1 du code du travail et lorsque les sommes versées réparent le préjudice né de la perte de l'emploi (Cass. soc. 6 janvier 1998 – n°94-21-159).

Les sommes versées au salarié, lorsqu'elles sont assimilées à des dommages et intérêts, sont exonérées d'impôts sur le revenu dans la limite de l'indemnité légale ou conventionnelle qui aurait été perçue par le salarié en cas de licenciement.

Afin de déterminer avec certitude le régime fiscal des sommes versées au salarié, il semble prudent pour l'entreprise de se rapprocher de l'administration fiscale au moment requis.

➤ **Régime social des indemnités perçues par le salarié**

L'article 2 de la loi n°99-1140 du 29 décembre 1999 relative au financement de la Sécurité sociale pour 2000 tend à aligner le régime social des indemnités de rupture du contrat de travail sur leur régime fiscal issu de l'article 80 duodecimes du code général des impôts.

Les indemnités perçues par le salarié à l'occasion de la rupture de son contrat de travail sont soumises à cotisations sociales pour leur fraction imposable.

Elles sont exonérées de la CSG et de la CRDS dans la limite de leur fraction imposable.

⁴⁷Se reporter au paragraphe intitulé *Indemnités perçues par le salarié* (chapitre 5, p. 131)

➤ **Situation sociale du créateur**

• **Protection sociale**

Le salarié ayant :

- **rompu son contrat de travail mais n'ayant pas encore créé** son entreprise bénéficie du maintien de l'assurance maladie maternité au titre de son ancienne activité pour une durée de quatre ans pour les prestations en nature et un an pour celles versées en espèces (article L161-8 du code de la sécurité sociale).
- **rompu son contrat de travail et créé** son entreprise bénéficie d'une protection sociale au titre de sa nouvelle activité.

• **Assurance chômage**

Le régime d'assurance chômage indemnise les salariés involontairement privés d'emploi remplissant certaines conditions (article 1 du règlement annexé à la convention du 1^{er} janvier 2001 relative à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation du chômage).

Le salarié dont la cessation du contrat de travail résulte de l'une des causes énoncées à l'article L321-1 du code du travail est assimilé à un travailleur involontairement privé d'emploi (article 2 du règlement annexé précité).

Ainsi, il peut en principe prétendre à être indemnisé par le régime d'assurance chômage.

• **Cumul des allocations chômage et des revenus d'activité**

Le salarié créateur pourra continuer à percevoir ses allocations chômage à condition qu'il demeure inscrit sur la liste des demandeurs d'emploi (en catégorie 6,7 ou 8) et que sa nouvelle activité ne rapporte pas plus de 70% du salaire qui a servi au calcul des ses allocations chômage.

Si cette condition est remplie, il pourra cumuler partiellement pendant dix huit mois au maximum et dans la limite de ses droits, les revenus procurés par sa nouvelle activité avec ses allocations. Cette limite de 18 mois ne lui sera pas opposable s'il a plus de 50 ans.

Le salarié créateur doit se rapprocher de l'Assédic dont il dépend afin d'avoir des compléments d'information sur cette mesure.

4.3.3.3 Licenciement individuel pour motif économique

Le licenciement individuel pour motif économique est étroitement encadré par la loi⁴⁸.

La procédure prévue aux articles L321-1 et suivants du code du travail doit être respectée.

➤ Indemnités perçues par le salarié

En cas de licenciement pour motif économique, le salarié lié par un contrat de travail à durée indéterminée et justifiant de deux ans d'ancienneté ininterrompue au service du même employeur a droit à une indemnité minimum de licenciement.

Le montant de l'indemnité légale de licenciement est calculé en fonction de la rémunération brute dont bénéficiait le salarié antérieurement à la rupture de son contrat de travail. Les modalités de calcul de cette dernière sont fixées par voie réglementaire (article L122-9 du code du travail).

La convention collective ou le contrat de travail du salarié peuvent prévoir le versement d'indemnités ayant un montant plus favorable.

➤ Régime fiscal des indemnités

Les indemnités de licenciement sont exonérées d'impôt sur le revenu à raison du montant le plus élevé entre :

- soit le montant légal ou conventionnel de l'indemnité,
- soit 50% du montant de l'indemnité versée au salarié,
- soit deux fois la rémunération annuelle brute perçue par le salarié durant l'année civile précédant la rupture.

Dans ces deux derniers cas, l'exonération est limitée à 360 000 euros.

➤ Régime social des indemnités

Les indemnités de licenciement hors plan de sauvegarde de l'emploi sont soumises à cotisations sociales, CSG et CRDS pour leur fraction excédant les montants légaux et conventionnels.

⁴⁸ Concernant le motif économique de la rupture, voir le paragraphe intitulé *Cadre juridique* (p. 124) dans la présentation du chapitre 5 intitulé *Ajuster les effectifs* (p. 123)

➤ **Situation sociale du créateur**

• **Protection sociale**

Le salarié :

- **licencié n'ayant pas encore créé** son entreprise bénéficie du maintien de l'assurance maladie maternité au titre de son ancienne activité pour une durée de quatre ans pour les prestations en nature et un an pour celles versées en espèces (article L161-8 du code de la sécurité sociale).
- **licencié ayant créé** son entreprise bénéficie d'une protection sociale au titre de sa nouvelle activité.

• **Assurance chômage**

Le créateur pourra bénéficier des allocations chômage.

Il pourra en outre cumuler ses revenus d'activité et ses allocations chômage sous certaines conditions (voir ci-dessus).

- ☞ Voir **annexe 28** du CAT : Régimes fiscal et social des sommes versées à l'occasion de la rupture du contrat de travail (p.67)
- ☞ Voir **annexe 29** du CAT : Tableau récapitulatif des différentes formes de rupture du contrat de travail (p. 72)

4.4 Soutenir l'externalisation par essaimage

Le bénéfice d'appuis va être sollicité par le salarié porteur du projet dans le cadre du « comité d'essaimage ».

Les appuis offerts par l'entreprise d'origine au repreneur de l'activité peuvent être multiples : vente d'un élément d'actif, relations publiques, contrat commercial dégressif, participation minoritaire au capital de l'entreprise...

Cette liste n'est pas limitative mais présente les appuis *a priori* adaptés aux entreprises essaimées dans ce contexte⁴⁹. Tous les appuis sont envisageables à condition de ne pas compromettre le développement futur de l'entreprise en ne la préparant pas aux réalités économiques qu'elle devra affronter.

➤ **Vente d'éléments d'actifs**

L'entreprise d'origine peut céder des éléments d'actifs (matériels et immatériels) à l'entreprise nouvellement créée. Ces derniers doivent être cédés au minimum, à la valeur nette comptable, et parfois, à la valeur de marché (dans le cas d'actifs technologiques par exemple).

Si les conditions de vente sont très favorables au salarié, l'administration fiscale pourra considérer que l'opération constitue un acte anormal de gestion.

➤ **Participation minoritaire au capital**

L'entreprise d'origine peut décider de participer au capital de l'entreprise essaimée par le biais d'un apport en nature ou en numéraire.

Cette participation peut prendre la forme d'un apport partiel d'actif (APA). L'APA est une opération consistant, pour une société, à faire apport d'une partie de ses éléments d'actif à une autre société (nouvelle ou préexistante) et à recevoir, en contrepartie, des actions ou des parts de la société bénéficiaire :

- le contenu de l'apport doit porter sur une branche complète d'activité se définissant comme « l'ensemble des éléments d'actif et passif d'une division d'une société qui constituent, du point de vue de l'organisation, une exploitation autonome, c'est-à-dire un ensemble capable de fonctionner par ses propres moyens » (instruction fiscale du 11 août 1993). L'ensemble des éléments nécessaires à l'activité doit être transféré en pleine propriété. Toutefois, un droit d'usage peut suffire lorsqu'il permet l'exploitation de manière autonome et durable.

⁴⁹ D'autres modalités de soutien, et notamment les aides financières, sont présentées dans le paragraphe intitulé *Soutenir la création ou la reprise d'entreprise* (chapitre 2, paragraphe 24, p. 90).

- les apports doivent en principe être rémunérés proportionnellement à leur montant dans le capital social de la société bénéficiaire. Ils sont rémunérés en droits représentatifs du capital social (actions ou parts sociales).

➤ **Conclusion d'un contrat commercial**

L'entreprise d'origine peut signer un contrat de sous-traitance relativement favorable avec l'entreprise essaimée : paiement des factures au comptant pendant une durée déterminée, aides logistiques...

Selon les recommandations de l'APCE, le pourcentage du chiffre d'affaires généré par ce contrat doit être dégressif : par exemple, 70% la première année, 50 % la seconde, 30 % la troisième... L'essaimé ne doit pas dépendre de son ex-employeur pendant un laps de temps trop long.

➤ **Relations publiques**

L'entreprise peut s'engager à promouvoir ses essaimés en réalisant une communication externe sur son opération d'essaimage. Elle peut aussi faire bénéficier l'essaimé de son service de communication extérieure pour un temps déterminé.

4.5 Se prémunir des risques liés à l'externalisation par essaimage

Les risques présentés ci-dessous ne sont pas spécifiquement liés à l'opération d'essaimage mais induits par l'externalisation d'une activité.

4.5.1 Mener une étude juridique approfondie afin de déterminer le sort des salariés affectés à l'activité

Les critères retenus pour déterminer si l'article L122-12 alinéa 2 pouvant être précisés par la Cour de cassation à l'occasion de chaque cas qui lui est soumis, il semble prudent pour l'entreprise de se rapprocher d'un conseiller juridique afin de déterminer si les contrats doivent automatiquement être transférés vers le nouvel employeur.

4.5.2 Ne pas risquer la requalification du contrat commercial en contrat de travail

Ce risque peut notamment être rencontré dans le cas de salariés devenus travailleurs indépendants ayant conclu un contrat commercial avec l'entreprise d'origine.

Comme évoqué précédemment, l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs.

Le fait pour un employeur de se soustraire intentionnellement aux dispositions du code du travail (recours à des contrats de sous-traitance dans le cadre desquels l'existence d'une relation de travail est établie : les travailleurs étant en réalité placés dans un état de subordination juridique) constitue un délit de dissimulation d'emplois salariés sanctionné pénalement.

L'entreprise devra également veiller à⁵⁰ :

- satisfaire son obligation d'information et de conseil,
- ne pas commettre d'acte anormal de gestion,
- ne pas outrepasser sa mission de conseil.

⁵⁰ Se reporter au paragraphe intitulé *Se prémunir des risques liés à l'essaimage* (chapitre 1, p. 57)

Ajuster les effectifs

Objectifs

L'essaimage est un outil de gestion des effectifs : il constitue un argument de recrutement, un moyen de favoriser la mobilité des salariés ainsi qu'un dispositif permettant d'accompagner les salariés créateurs dans le cadre de restructurations de l'entreprise.

Ce chapitre traite de l'essaimage en vue de gérer les effectifs dans le cadre de restructurations et de projets de licenciement pour motif économique. Les cas de l'essaimage comme argument de recrutement ou comme moyen de favoriser la mobilité des salariés sont traités dans le premier chapitre du guide intitulé *Définir, mettre en place et animer une politique d'essaimage* (p. 13).

L'entreprise souhaitant ajuster ses effectifs peut en effet mettre en place, parmi d'autres mesures⁵¹, un dispositif d'appui à la création d'entreprises.

Dans le cadre d'un licenciement pour motif économique, en fonction de l'activité de l'entreprise, on estime en général de 3 à 20% le nombre de salariés licenciés qui créent leur entreprise.

La mise en place d'une opération d'essaimage pourra permettre à l'entreprise de :

- **favoriser les départs volontaires** dans le but de limiter le nombre de salariés licenciés pour motif économique,
- **d'accompagner les salariés porteurs de projet concernés par le projet de licenciement pour motif économique.**

Dans ce contexte, l'essaimage apparaît comme un outil permettant notamment à l'entreprise :

- de **favoriser la création d'activités nouvelles** en offrant aux salariés l'opportunité de bâtir un parcours professionnel motivant,
- **d'augmenter les chances de succès** des projets,
- **d'assumer une responsabilité sur le territoire** où elle est implantée et de participer au développement économique local en contribuant à la création de richesses et d'emplois.

⁵¹ Telles que des mesures de reclassement en interne, des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience, le passage du temps plein au temps partiel, le départ anticipé, ...

Méthodologie

La méthodologie et les outils mobilisés pour appuyer la création d'entreprises sont globalement similaires quel que soit leur contexte de mise en œuvre⁵².

Le contexte peut en revanche déterminer, pour partie, l'option qui sera privilégiée par l'entreprise pour gérer et mettre en œuvre l'opération d'essaimage.

Les modalités de mise en œuvre vont en effet différer selon que l'entreprise dispose ou ne dispose pas d'une expérience, de bonnes pratiques et d'une structure dédiée en matière d'essaimage.

Cadre juridique

Le motif de la rupture du contrat de travail détermine :

- la procédure juridique applicable,
- les régimes fiscal et social des sommes perçues par le salarié à l'occasion de cette dernière.

Il faut distinguer les motifs économique et personnel de rupture du contrat de travail.

La rupture pour motif économique est définie par l'article L321-1 alinéa 1 du code du travail comme celle résultant d'une suppression, d'une transformation d'emploi, ou d'une modification substantielle du contrat de travail, consécutive à des difficultés économiques, à des mutations technologiques ou rendue nécessaires pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise (ce dernier critère ayant été ajouté par la jurisprudence).

Elle peut, le cas échéant, prendre la forme d'un licenciement, d'une rupture amiable, d'un départ négocié...

Dès l'instant que la rupture intervient pour un motif économique au sens de l'article L321-1 du code du travail et quelle que soit la nature juridique de la rupture, l'employeur est tenu de mettre en œuvre la procédure prévue aux articles L321-1 et suivants du code du travail (article L321-1 alinéa 2 du code du travail introduit par la loi n°92-722 du 29 juillet 1992)⁵³.

Cette disposition vise « tout système, négocié ou non avec les organisations syndicales, par lequel l'employeur entend réduire les effectifs de l'entreprise ou modifier la structure de ceux-ci, en accordant aux salariés volontaires au départ, y compris sous la forme d'une démission, une compensation pécuniaire » (Circulaire DE/DRT n°92/26 du 29 décembre 1992).

⁵² Voir chapitre 2 : *Accompagner la création et la reprise d'entreprise : méthodologie et outils* (p. 59)

⁵³ Voir dans ce sens : Cass. crim. 29 novembre 1994 - pourvoi n° 93-81-321

Ainsi, elle est bien entendu applicable aux projets de licenciement pour motif économique mais également aux mesures d'incitations aux départs volontaires mises en œuvre pour un ou plusieurs motifs économiques, au sens de l'article L321-1 du code du travail.

Les mesures d'incitations aux départs volontaires peuvent être mises en œuvre par l'employeur afin de limiter le nombre de licenciements effectivement prononcés. Elles peuvent intervenir :

- **en amont** de la mise en œuvre éventuelle **d'un projet de licenciement pour motif économique** ayant pour objet de gérer les sureffectifs résiduels,
- **dans le cadre d'un projet de licenciement pour motif économique.**

Ainsi, par exemple, pour illustrer ces deux hypothèses :

Une société a mis en place en 1987 un plan social prévoyant la suppression de quatre cents emplois :

- jusqu'au 30 juin 1988 : par le recours à des départs anticipés ou des départs volontaires,
- et au delà de cette date : par le recours à des licenciements si l'objectif des quatre cents suppressions d'emplois n'avaient pu être atteint par le volontariat.

(Cass. soc. 10 avril 1991 - n°89-18-485).

Une société a mis en place en 1987 un plan économique et social prévoyant des mesures d'incitations au départ volontaire et en ouvrait le bénéfice :

- aux salariés dont l'emploi était supprimé,
- aux salariés dont le départ résolvait un problème d'emploi, sous réserve de l'accord de la direction pour ces derniers.

(Cass. soc. 20 octobre 1993 - n°90-41-232)

Lorsque les mesures d'incitations aux départs volontaires ne sont pas mises en œuvre pour un motif économique au sens de l'article L321-1 du code du travail, les dispositions encadrant la **démission et la rupture négociée pour motif personnel** sont applicables. Les sommes perçues par les salariés constituent en principe un complément de rémunération imposable et soumis à cotisations sociales. Les caractéristiques des pratiques d'essai mises en œuvre dans ce contexte ne sont pas reprises dans ce chapitre car elles sont présentées de manière détaillée dans le premier chapitre du guide.

Sont envisagés successivement :

- le positionnement de l'appui à la création d'entreprises au sein du cadre juridique applicable aux contextes de restructuration,
- les modalités de mise en œuvre et de gestion de mesures d'appui à la création d'entreprises dans le cadre de projets de gestion des effectifs,
- les caractéristiques attachées aux ruptures des contrats de travail intervenant dans ces deux cas et en particulier les régimes fiscal et social des sommes perçues par le salarié,

- les risques inhérents à la mise en œuvre d'une action d'essaimage dans ce contexte et les moyens de s'en prémunir.

5.1 L'essaimage, un outil pour éviter les licenciements et favoriser la création d'activités nouvelles

L'essaimage est un outil pour l'entreprise déployant un projet de gestion des effectifs qui peut lui permettre, le cas échéant :

- **d'éviter les licenciements** en proposant des mesures d'appui à la création d'entreprises afin de favoriser les départs volontaires,
- **d'offrir un accompagnement personnalisé aux salariés** souhaitant créer ou reprendre une entreprise dont le licenciement pour motif économique n'a pas pu être évité.

Selon les cas, les mesures d'appui à la création d'entreprises pourront par exemple :

- s'inscrire dans la **procédure légale encadrant les ruptures pour motif économique**,
- avoir été l'objet d'une négociation **et de la conclusion d'un accord collectif d'entreprise**.

Plusieurs hypothèses doivent être considérées :

- le projet concerne **au moins dix salariés sur une période de trente jours** dans une entreprise employant au moins cinquante salariés : les mesures d'appui à la création d'entreprises doivent être soumises à la consultation des représentants du personnel et sont alors partie intégrante du **plan de sauvegarde de l'emploi** (articles L321-4 et L321-4-1 du code du travail),
- le projet concerne **au moins dix salariés sur une période de trente jours** dans une entreprise employant moins de cinquante salariés : les mesures d'appui à la création d'entreprises doivent être soumises à la consultation des représentants du personnel (article L321-4 du code du travail) et pourront notamment prendre la forme d'un accord d'entreprise,
- le projet concerne **moins de dix salariés sur une même période de trente jours**.

5.1.1 L'essaimage, une mesure du plan de sauvegarde de l'emploi

Dans les entreprises employant **au moins cinquante salariés**, lorsque le nombre de licenciements ou de départs volontaires envisagés est **au moins égal à dix sur une même période de trente jours**, l'employeur doit établir et mettre en œuvre un **plan de sauvegarde de l'emploi** (article L321-4-1 du code du travail, circulaire DE/DRT n°92/26 du 29 décembre 1992).

L'objet de ce plan élaboré par l'employeur et soumis à la consultation des représentants du personnel est d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre et de favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement n'a pas pu être évité.

Les mesures d'appui à la création d'entreprises relèvent de cet objectif et doivent être intégrées à ce plan. Ainsi, la récente loi de modernisation sociale (loi n°2002-73 du 17 janvier 2002) cite les « actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés » comme des mesures pouvant être prévues par le plan de sauvegarde de l'emploi (article L321-4-1 alinéa 7 du code du travail).

Ce plan peut également prévoir des mesures telles que, par exemple, des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents... (article L321-4-1 du code du travail).

Il semble important de préciser que les aides financières aux départs volontaires ou anticipés ne peuvent être considérées comme des mesures visant à favoriser le reclassement des salariés (Cass. soc. 13 février 1997 – n°95-16-648).

Ainsi :

En 1994, une société a engagé une procédure de licenciement collectif pour motif économique.

Il a été jugé que les mesures contenues dans le plan social et relatives à la conclusion de conventions de préretraite progressive, à la prise de congés de longue durée et à l'incitation aux départs volontaires hors de l'entreprise ne constituent pas des mesures propres à assurer le reclassement.

(Cass. soc. 28 mars 2000 – n°98-40-228 et 99-41-717 – deuxième moyen)

5.1.2 Autres cas

Lorsque le projet concerne **au moins dix salariés sur une même période de trente jours** dans une entreprise de **moins de cinquante salariés**, ou lorsqu'il concerne **moins de dix salariés**, l'employeur n'est pas tenu d'élaborer de plan de sauvegarde de l'emploi.

Toutefois, il peut proposer le bénéfice d'un accompagnement à la création d'entreprises aux salariés concernés par le plan de départs volontaires ou par le projet de licenciement collectif.

Ces mesures peuvent prendre la forme d'un **accord collectif d'entreprise à durée déterminée** négocié avec les représentants du personnel de l'entreprise ou d'un **engagement unilatéral de l'employeur**⁵⁴.

Le bénéfice d'un accompagnement personnalisé à la création d'entreprise peut également être **proposé** individuellement à **chacun des salariés concernés** en amont de la rupture du contrat.

⁵⁴ Concernant la conclusion d'un accord collectif à durée déterminée ou l'engagement unilatéral de l'employeur, se reporter au paragraphe intitulé *Choisir la forme juridique de la politique d'essai* (chapitre 1, p. 23)

5.2 Accompagner la création et la reprise d'entreprises dans le cadre de projets d'ajustement des effectifs

Deux hypothèses doivent être considérées :

- l'entreprise a mis en place un dispositif dédié et/ou développé des bonnes pratiques en matière d'essaiage,
- l'entreprise initie ce type d'initiatives et ne dispose pas de structure ad hoc et d'expérience en la matière.

5.2.1 L'entreprise a développé des bonnes pratiques en matière d'essaiage

Dans le cas où l'entreprise a mis en place une cellule d'essaiage au sein de l'entreprise, cette dernière pourra être chargée, en collaboration avec la Direction des ressources humaines qui déploie le projet de gestion des effectifs, d'accompagner les salariés souhaitant créer ou reprendre une entreprise.

Les outils et ressources éprouvés dans un contexte offensif pourront être mobilisés pour accompagner la mobilité professionnelle des salariés concernés par le projet.

Si les capacités de la cellule d'essaiage apparaissent insuffisantes pour gérer le volume de demandes, la cellule d'essaiage pourra en accord avec la Direction des ressources humaines, confier la mise en œuvre de l'accompagnement à un prestataire spécialisé dans ce domaine, selon des modalités qui devront être définies.

En effet, la cellule d'essaiage pourra choisir de mener en interne une partie de l'accompagnement⁵⁵ (entretien préliminaire, suivi global de la démarche, validation du plan d'affaires) et confier les prestations de conseil à un professionnel extérieur (par exemple en matières méthodologique, technique, et financière).

5.2.2 L'entreprise ne dispose pas d'expérience en matière d'essaiage

Dans ce cas, deux hypothèses doivent être envisagées :

- l'entreprise peut souhaiter mettre en œuvre une **action ponctuelle** visant à accompagner le projet entraînant des ruptures de contrat de travail pour motif économique,

⁵⁵ Voir chapitre 2 intitulé *Accompagner la création et la reprise d'entreprises : méthodologies et outils* (p. 59)

- elle peut également souhaiter **initier un dispositif d'appui à la création d'entreprises** pour accompagner le projet d'ajustement des effectifs **pour**, éventuellement, **le pérenniser ultérieurement** dans un contexte différent afin d'atteindre d'autres objectifs.

5.2.2.1 Mettre en œuvre une action ponctuelle

Si l'entreprise souhaite mettre en œuvre une action ponctuelle, l'opération d'essai sera gérée, comme les autres mesures d'accompagnement, par la Direction des ressources humaines.

La mise en œuvre de ces mesures d'accompagnement pourra être confiée à un professionnel spécialisé.

Il semble prudent pour l'entreprise de prévoir des rencontres régulières avec les prestataires et les salariés concernés pour faire des bilans de l'avancement de la préparation des projets⁵⁶.

5.2.2.2 Initier un dispositif pour éventuellement le pérenniser ultérieurement

Si l'entreprise souhaite mettre en œuvre une action afin de la pérenniser ultérieurement, elle peut décider de mettre en place une cellule d'essai en interne⁵⁷.

Cette dernière devant être opérationnelle immédiatement, des professionnels extérieurs à l'entreprise pourront être sollicités pour accompagner les salariés dans le montage de leur projet en fonction des compétences et de l'expérience des conseillers de la cellule, et du volume de demandes d'accompagnement.

⁵⁶ Se reporter au paragraphe intitulé *Se prémunir des risques liés aux opérations d'essai visant l'ajustement des effectifs* (chapitre 5, p. 138)

⁵⁷ Se reporter au chapitre 1 intitulé *Définir, mettre en place et animer une politique d'essai* et consacré à la mise en place d'une politique d'essai visant à favoriser de manière pérenne l'entrepreneuriat des salariés (p. 13)

5.3 Caractéristiques des ruptures de contrats de travail pour motif économique

Le départ volontaire du salarié, intervenu en dehors de tout litige et pour des raisons économiques, moyennant l'octroi d'avantages financiers destinés à compenser le préjudice en résultant, constitue une rupture amiable du contrat de travail et non un licenciement (Cass. soc. 23 janvier 2002 – n°00-40-597).

5.3.1 Indemnités perçues par le salarié

5.3.1.1 Indemnités de licenciement

En cas de licenciement pour motif économique, le salarié lié par un contrat de travail à durée indéterminée et justifiant de deux ans d'ancienneté ininterrompue au service du même employeur a droit à une indemnité minimum de licenciement.

Le montant de l'indemnité légale de licenciement est calculé en fonction de la rémunération brute dont bénéficiait le salarié antérieurement à la rupture de son contrat de travail. Les modalités de calcul de cette dernière sont fixées par voie réglementaire (article L122-9 du code du travail).

La convention collective ou le contrat de travail du salarié peuvent prévoir le versement d'indemnités avec un montant plus favorable.

5.3.1.2 Indemnités de départ volontaire

La Cour de cassation reconnaît la validité des ruptures négociées y compris lorsque ces dernières trouvent leur origine dans des motifs d'ordre économique.

Dans cette hypothèse de rupture négociée pour motif économique, la licéité des accords est admise sous réserve que le salarié perçoive les indemnités auxquelles il aurait eu droit en cas de licenciement (Cass. soc. 5 mars 1986 – n°83-40-233).

Toutefois, cette situation pourrait évoluer. Cette question ne semble pas tranchée.

Dans un arrêt relatif au départ volontaire à la retraite d'un salarié, la chambre sociale de la Cour de cassation a estimé que si la rupture du contrat de travail pour un motif économique est soumise pour sa mise en œuvre aux dispositions sur le licenciement économique, il n'en résulte pas que toute rupture d'un contrat de travail résultant d'un motif économique entraîne les effets d'un licenciement. Elle a ainsi jugé que le départ volontaire à la retraite dans le cadre d'un plan social constitue une rupture à l'initiative du salarié et n'ouvre pas droit à l'indemnité conventionnelle de licenciement (Cass. soc. 25 juin 2002 – n°00-18-907).

Cet arrêt constitue un revirement de jurisprudence⁵⁸. Ayant une motivation très générale, il pourrait s'appliquer à d'autres catégories de rupture du contrat de travail pour motif économique telles que les ruptures amiables et les démissions négociées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Il semble indispensable pour l'entreprise de se rapprocher d'un conseiller juridique au moment requis.

5.3.2 Régimes fiscal et social des sommes perçues par le salarié

5.3.2.1 Rupture du contrat de travail dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

Dans les entreprises employant au moins cinquante salariés, lorsque le nombre de licenciements ou de départs volontaires envisagés est au moins égal à dix sur une même période de trente jours, l'employeur doit établir et mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi (article L321-4-1 du code du travail).

➤ Régime fiscal des indemnités versées dans le cadre d'un PSE

Les sommes versées à l'occasion de la rupture du contrat de travail constituent en principe une rémunération imposable.

Les indemnités versées à raison du départ volontaire ou du licenciement intervenant dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, au sens des articles L321-4 et L321-4-1 du code du travail, sont exonérées d'impôt, y compris si le départ s'effectue sous la forme d'une démission (article 80 duodecies du code général des impôts).

➤ Régime social des indemnités versées dans le cadre d'un PSE

Les sommes versées aux travailleurs en contrepartie du travail ou à l'occasion du travail sont en principe considérées comme des éléments de rémunération pour le calcul des cotisations sociales (article L242-1 du code de la sécurité sociale).

L'article 2 de la loi n°99-1140 du 29 décembre 1999 relative au financement de la Sécurité sociale pour 2000 tend à aligner le régime social des indemnités de rupture du contrat de travail sur leur régime fiscal issu de l'article 80 duodecies du code général des impôts.

⁵⁸ Voir dans un sens contraire cass. soc. 18 avril 2000 – n°97-45-434.

- **Indemnités de licenciement pour motif économique versées dans le cadre d'un PSE**

Les indemnités versées à l'occasion de la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur sont soumises à cotisations sociales à hauteur de la fraction de ces indemnités assujettie à l'impôt sur le revenu (article L242-1 du code de la sécurité sociale).

Les indemnités de licenciement versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi n'entrent donc pas dans l'assiette des cotisations.

Elles sont soumises aux Contributions Sociale Généralisée (CSG) et au Remboursement de la Dette Sociale (CRDS) pour la fraction qui excède le montant légal ou conventionnel.

- **Indemnités de départ volontaire versées dans le cadre d'un PSE**

L'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS) admet que les indemnités de départ volontaire versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi soient exclues en totalité de l'assiette des cotisations. Sont ainsi exonérées quel que soit le mode de rupture du contrat de travail, l'ensemble des indemnités versées dans le cadre d'un plan social, y compris celles qui viendraient s'ajouter au montant légal ou conventionnel de l'indemnité de licenciement et ce, quelle que soit leur dénomination (Circulaire ACOSS n°2001-022 du 25 janvier 2001 - §221).

Les indemnités de départ volontaire versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi étant assimilées à des indemnités de licenciement, la CSG et la CRDS ne sont dues que sur la fraction qui excède le montant légal ou conventionnel des indemnités de licenciement (Circulaire ACOSS n°2001-022 du 25 janvier 2001 - §311).

5.3.2.2 Rupture du contrat hors plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

L'employeur n'est pas tenu d'élaborer de PSE lorsque (article L321-4-1 du code du travail) :

- l'entreprise emploie **moins de cinquante salariés** et que le projet concerne **au moins dix salariés sur une même période de trente jours**,
- le projet concerne **moins de dix salariés sur une même période de trente jours**.

➤ **Régime fiscal des indemnités versées hors PSE**

Les sommes versées à l'occasion de la rupture du contrat de travail constituent en principe une rémunération imposable (article 80 duodecies du code général des impôts).

- **Indemnités de licenciement versées hors PSE**

Les indemnités de licenciement sont exonérées d'impôt sur le revenu à raison du montant le plus élevé entre :

- soit le montant légal ou conventionnel de l'indemnité,
- soit 50% du montant de l'indemnité versée au salarié,
- soit deux fois la rémunération annuelle brute perçue par le salarié durant l'année civile précédant la rupture.

Dans ces deux derniers cas, l'exonération est limitée à 360 000 euros. L'indemnités légale ou conventionnelle est quant à elle exonérée en totalité.

- **Indemnités de départ volontaire versées hors PSE**

Les sommes versées par l'employeur lors du départ volontaire du salarié n'ont pas, en principe, la nature de dommages et intérêts, mais constituent des éléments de rémunération imposables.

Une somme versée à un salarié, à l'occasion de la rupture de son contrat de travail, n'est pas imposable lorsqu'elle présente le caractère de dommages et intérêts ayant pour objet de compenser un préjudice autre que celui résultant de la perte du salaire (Cass. Soc. 19 décembre 1990 - n°88-41-363).

Les indemnités de départ volontaire sont assimilées par la jurisprudence à des indemnités de licenciement lorsque la rupture du contrat de travail a été provoquée pour l'une des causes énoncées à l'article L321-1 du code du travail et lorsque les sommes versées réparent le préjudice né de la perte de l'emploi (Cass. soc. 6 janvier 1998 – n°94-21-159).

Dans cette hypothèse, elles sont exonérées d'impôt sur le revenu dans la limite de l'indemnité légale ou conventionnelle qui aurait été perçue par le salarié en cas de licenciement⁵⁹.

Afin de déterminer avec certitude le régime fiscal des sommes versées au salarié, il semble prudent pour l'entreprise de se rapprocher de l'administration fiscale au moment requis.

➤ **Régime social des indemnités versées hors PSE**

Les sommes versées aux travailleurs en contrepartie du travail ou à l'occasion du travail sont en principe considérées comme des éléments de rémunération pour le calcul des cotisations sociales (article L242-1 du code de la sécurité sociale).

⁵⁹ La chambre criminelle de la Cour de cassation a ainsi rappelé dans un arrêt du 29 novembre 1994 (n°93-81-321), que les « départs volontaires négociés dans le cadre d'un plan de réduction des effectifs obéissent fiscalement au même régime que les indemnités de licenciement ».

L'article 2 de la loi n°99-1140 du 29 décembre 1999 relative au financement de la Sécurité sociale pour 2000 tend à aligner le régime social des indemnités de rupture du contrat de travail sur leur régime fiscal issu de l'article 80 duodecies du code général des impôts.

- **Indemnités de licenciement versées hors PSE**

Les indemnités de licenciement versées au salarié hors plan de sauvegarde de l'emploi sont soumises à cotisations sociales, CSG et CRDS pour leur fraction excédant les montants légaux et conventionnels.

- **Indemnités de départ volontaire versées hors PSE**

Les indemnités de départ volontaire versées en dehors d'un plan de sauvegarde de l'emploi sont intégralement soumises à la CSG et à la CRDS (Circulaire ACOSS n°2001-022 du 25 janvier 2001 - §311).

Les indemnités versées par l'employeur hors plan de sauvegarde de l'emploi suivent le même régime que les indemnités de licenciement s'il est établi qu'en réalité la rupture du contrat de travail a été provoquée par l'employeur, notamment pour l'une des causes énoncées à l'article L321-1 du code du travail et que les sommes versées réparent le préjudice né de la perte de l'emploi (Cass. Soc. 6 janvier 1998 – n°94-21-159).

5.3.3 Situation sociale du créateur

➤ **Protection sociale**

Le salarié dont le contrat a été rompu pour un motif économique :

- **n'ayant pas encore créé son entreprise** bénéficie du maintien de l'assurance maladie maternité au titre de son ancienne activité pour une durée de quatre ans pour les prestations en nature et un an pour celles versées en espèces (article L161-8 du code de la sécurité sociale).
- **ayant créé son entreprise** bénéficie d'une protection sociale au titre de sa nouvelle activité.

➤ Assurance chômage

Le régime d'assurance chômage indemnise les salariés involontairement privés d'emploi.

Les salariés dont la cessation du contrat de travail résulte d'un licenciement ou de l'une des causes énoncées à l'article L321-1 du code du travail sont involontairement privés d'emploi ou assimilés comme tels (articles 1 et 2 du règlement annexé à la convention du 1^{er} janvier 2001 relative à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation du chômage).

Ainsi, les salariés licenciés pour motif économique ainsi que ceux quittant volontairement l'entreprise dans le cadre de mesures d'incitation aux départs volontaires ayant un motif économique, au sens de l'article L321-1 du code du travail, peuvent en principe prétendre à être indemnisés par le régime d'assurance chômage.

➤ Cumul des allocations chômage et des revenus d'activité

Le salarié créateur pourra continuer à percevoir ses allocations chômage à condition qu'il demeure inscrit sur la liste des demandeurs d'emploi (en catégorie 6,7 ou 8) et que sa nouvelle activité ne rapporte pas plus de 70% du salaire qui a servi au calcul des ses allocations chômage.

Si cette condition est remplie, il pourra cumuler, pendant dix huit mois au maximum et dans la limite de ses droits, les revenus procurés par sa nouvelle activité avec ses allocations. Cette limite de 18 mois ne lui sera pas opposable s'il a plus de 50 ans.

Le cumul est cependant partiel, chaque mois, l'Assédic déduira un nombre de jours, non indemnisés.

Le salarié créateur devra se rapprocher de l'Assédic dont il dépend afin d'avoir des compléments d'informations sur cette mesure.

☞ Voir **annexe 28** du CAT : Régimes fiscal et social des sommes versées à l'occasion de la rupture du contrat de travail (p.67)

☞ Voir **annexe 29** du CAT : Tableau récapitulatif des différentes formes de rupture du contrat de travail (p. 72)

5.4 Soutenir la création ou la reprise d'entreprises

Sont présentés ci-après les soutiens *a priori* les plus fréquemment octroyés dans le cadre d'opérations d'essaimage liées à des départs volontaires et à des licenciements pour motif économique. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 2 du guide intitulé *Accompagner la création ou la reprise d'entreprises : méthodologie et outils* (p. 59).

Lorsque les départs volontaires et/ou les licenciements donnent lieu à l'élaboration d'un plan de sauvegarde de l'emploi, ce dernier précise les moyens mis en œuvre par l'entreprise d'origine pour reclasser les salariés et, le cas échéant, les accompagner dans leur démarche entrepreneuriale.

Les aides, selon les cas, pourront être mises en œuvre directement par l'entreprise ou par une cellule de reclassement dont la gestion sera confiée à une société spécialisée.

Les aides accordées dans ce contexte ne sont pas spécifiques. Le créateur pourra bénéficier par exemple :

- d'un accompagnement méthodologique et technique,
- d'un accompagnement pour la transition vers le statut de chef d'entreprise,
- de formations,
- de mise à disposition de matériel,
- d'un suivi post-crétation...

Il pourra le cas échéant également bénéficier pour la création de son activité d'un soutien financier complémentaire aux sommes perçues à l'occasion de la rupture de son contrat de travail.

5.5 Se prémunir des risques liés aux opérations d'essaiage visant l'ajustement des effectifs

Les risques présentés ci-après ne sont pas spécifiquement liés aux mesures d'appui à la création d'entreprises⁶⁰.

Sont présentés ci-après de manière succincte les principaux risques auxquels s'expose une entreprise confrontée à un contexte de gestion des sureffectifs et qui propose des mesures d'appui à la création d'entreprises.

5.5.1 Respecter la procédure légale

La mise en œuvre de projets visant à réduire les effectifs, est étroitement encadrée par la loi.

Ainsi, l'employeur est notamment tenu de respecter les dispositions des articles L321-1 et suivants et L122-14 et suivants du code du travail :

- la procédure prévue aux articles L321-1 et suivants du code du travail doit être applicable⁶¹,
- le motif économique invoqué par l'employeur doit être réel et sérieux,
- les institutions représentatives du personnel doivent être consultées,
- le plan de sauvegarde de l'emploi doit comporter des mesures permettant de faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité,
- ...

Ainsi, l'employeur qui omet de procéder aux formalités prescrites par les dispositions d'ordre public des articles L321-1 et suivants du code du travail [...] se rend coupable du délit prévu à l'article L321-11 du code du travail, peu important que les emplois ne soient supprimés que par la voie de départs volontaires (Cass. crim. 29 novembre 1994 – 93-81-321).

Le motif de la rupture, économique ou personnel, déterminant la procédure à appliquer, il convient d'être extrêmement vigilant sur ce point. En effet, le contentieux relatif au motif de rupture est abondant et il est fortement conseillé de se rapprocher de spécialistes en la matière.

⁶⁰ Concernant les principaux risques afférant à la mise en œuvre d'opérations d'appui à la création d'entreprise, se reporter au paragraphe intitulé *Se prémunir des risques liés à l'essaiage* (chapitre 1, p. 57)

⁶¹ Les régimes fiscal et social des sommes perçues par le salarié diffèrent en fonction du contexte dans lequel la rupture intervient. Certaines entreprises ont pu être tentées de procéder à des licenciements pour motif économique en l'absence d'un tel motif afin de permettre au salarié créateur de bénéficier d'indemnités avec des régimes fiscal et social favorables. L'administration peut requalifier les sommes versées aux salariés en rémunération, soumise à cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu.

5.5.2 Satisfaire l'obligation d'information et de conseil

L'entreprise doit veiller à exécuter son obligation d'information de bonne foi et de conseil.

Un manquement à cette obligation à l'égard des salariés pouvant avoir des conséquences préjudiciables peut donner lieu au versement de dommages et intérêts en réparation du préjudice subi.

Ainsi, en assurant sans réserve à des salariés démissionnaires qu'une prime de départ n'est pas imposable l'employeur présente comme certaine une solution qui ne l'est pas et commet une faute ouvrant droit à la réparation du préjudice résultant de l'erreur ainsi commise (Cass. soc. 19 décembre 1990 – n°88-41-363)⁶².

5.5.3 Respecter les engagements du plan de sauvegarde de l'emploi

L'entreprise doit veiller à respecter les engagements qu'elle prend dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi, sous peine de demande d'indemnisation par un salarié lésé par les manquements aux engagements qu'elle a pris.

Un plan social mis en œuvre par une société bancaire en 1994 prévoyait que :

- le départ effectif d'un collaborateur serait subordonné à la validation de son projet par l'antenne emploi dont dépendait son unité,
- les antennes emplois aideraient les futurs créateurs d'entreprise à formaliser leur projet et leur apporteraient toute l'assistance souhaitable sur les plans technique et financier,
- une fois l'accord donné, les antennes emploi apporteraient une assistance pour le montage des dossiers,
- l'entreprise créée par un ancien collaborateur serait suivie pendant deux ans par un cabinet extérieur.

Ayant relevé que l'entreprise avait validé le projet de l'intéressé sans en examiner les éléments financiers ni accorder la moindre attention à son contenu, notamment au plan technique, qu'elle ne lui avait apporté aucune assistance et que l'intéressé n'avait bénéficié d'aucun suivi pendant deux ans, la Cour d'appel a pu décider que l'entreprise avait manqué aux engagements qu'elle avait pris dans le plan social et qu'il en était résulté un préjudice pour l'intéressé. (Cass. soc. 12 juin 2001 – n°99-43-329)⁶³

⁶²Voir également Cass. soc. 23 juin 1998 – n°96-41-953

⁶³Dans le même sens, voir cass. soc. 30 octobre 2002 – n°00-45-660

Essaimage : soutien offert par une entreprise aux salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise :

- **essaimage à froid ou offensif** intervient en dehors de tout contexte de gestion des sureffectifs,
- **essaimage à chaud ou défensif** intervient dans le cadre de contextes de gestion des sureffectifs ou de plans sociaux formels,
- **essaimage stratégique** désigne l'opération d'essaimage concernant la création d'une entreprise par un salarié reposant sur l'externalisation d'une activité et/ou la valorisation d'un brevet, d'une marque ou d'une technologie de l'entreprise d'origine.

Cellule d'essaimage : ensemble des acteurs affectés dans l'entreprise -totalement ou partiellement- à l'accompagnement des salariés dans leur démarche de création ou de reprise d'entreprise.

Charte d'essaimage : document énonçant les objectifs et les principes de la politique d'essaimage et encadrant l'ensemble des actions de la cellule d'essaimage.

Comité d'essaimage : jury ad hoc qui, en fonction du dossier présenté par le salarié, décide des appuis qui lui seront octroyés pour soutenir sa démarche.

Comité d'essaimage stratégique : jury ad hoc qui, en fonction du dossier présenté par le salarié et des orientations stratégiques arrêtées par la Direction :

- se prononce sur l'opportunité et les modalités de cession d'un actif de l'entreprise ou d'une activité,
- décide des appuis qui seront octroyés au salarié pour soutenir sa démarche.

Convention d'essaimage : contrat permettant de formaliser les engagements réciproques du salarié et de l'entreprise et ainsi de favoriser l'établissement d'une relation de confiance où les enjeux et les responsabilités de chacun ont été clarifiés.

Index alphabétique

A

Accompagner le salarié :

- étude d'ensemble : p. 60
- voir aussi **Cellule d'essaiage, Conseillers essaiage, Convention d'essaiage**

Accord collectif d'entreprise

- étude d'ensemble : pp. 24 et s.
- essaiage de valorisation : p. 97
- essaiage visant à ajuster les effectifs : p. 127

Acte anormal de gestion

- étude d'ensemble : p. 57
- voir aussi **Appuis apportés au salarié créateur**

Animateur de la cellule d'essaiage :

- étude d'ensemble : p. 19

Appuis apportés au salarié créateur :

- étude d'ensemble : p. 90
- valorisation : p. 100
- externalisation : p. 120
- restructurations : p. 137
- voir aussi **Comité d'essaiage**

Assurance maladie maternité du salarié créateur :

- démission : p. 56
- rupture amiable pour motif personnel : p. 113
- rupture pour motif économique : p. 117 (externalisation), p. 135 (restructurations)
- voir aussi **Congé et temps partiel pour création ou reprise d'entreprise**

Assurance chômage du salarié créateur

- démission : p. 56
- rupture amiable pour motif personnel : p. 117
- rupture pour motif économique : p. 117 (externalisation), p. 136 (restructurations)
- voir aussi **Cumul allocations chômage et revenus d'activités**

C

Cellule d'essaiage

- étude d'ensemble : pp. 19 et s.

Charte d'essaiage

- étude d'ensemble : pp. 20 et s.

Comité d'essaiage

- étude d'ensemble : pp. 39 et s.
- comité d'essaiage stratégique : p. 98 (valorisation d'un brevet...), p. 111 (externalisation)

Communication :

- étude d'ensemble : pp. 27 et s.

Concurrence

- clause de non concurrence : p. 47
- concurrence déloyale : p. 49
- voir aussi **Loyauté**

Congé pour création ou reprise d'entreprise

- étude d'ensemble : p. 52

Conseillers essaiage

- missions : étude d'ensemble : pp. 60 et s.
- obligation d'information et devoir de conseil : p. 57
- voir aussi **Cellule d'essaiage**

Convention d'essaiage

- étude d'ensemble : p. 35

Cotisations sociales :

- exonération de cotisations sociales du salarié créateur : p. 51
- voir aussi **Indemnités et Primes**

Cumul allocations chômage et revenus d'activités :

- démission : p. 56
- rupture amiable pour motif personnel : p. 115
- rupture pour motif économique : p. 117 (externalisation), p. 136 (restructurations)

D

Démission

- après un congé ou une période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise : p. 53
- en dehors du congé ou de la période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise : pp. 54
- voir aussi **Primes**

Départ volontaire

- définition : p. 124

Disponibilités

- accordées au salarié avant la rupture de son contrat : pp. 52 et s. et p. 113 (externalisation)
- voir aussi **Appuis apportés au salarié créateur**

E

Engagement unilatéral de l'employeur

- voir **Usage**

Exclusivité

- clause d'exclusivité : pp. 45 et s.
- inopposabilité des clauses d'exclusivité au salarié créateur : p. 46

Externalisation

- étude d'ensemble : p. 102

F

Formalités

- voir **Méthodologie de création d'entreprise**

Formation

- voir **Appuis apportés au porteur de projet**

G

Gestion de fait

- étude d'ensemble : p. 58

I

Indemnités :

- montant : rupture amiable et licenciement pour motif économique : pp. 131 et s.
- régime fiscal et social : pp. 132 et s.

L

Licenciement

- motif : p. 124
- plan de sauvegarde de l'emploi : p. 127
- voir aussi **Indemnités**

Loyauté

- obligation de loyauté : p. 48
- concurrence déloyale : p. 49

M

Méthodologie :

- élaboration de la politique d'essaiage : pp. 16 et s.
- création d'entreprise : pp. 64 et s.
- reprise d'entreprise : pp. 71 et s.
- voir aussi **Charte d'essaiage**
- voir aussi **Processus d'essaiage**

P

Plan de sauvegarde de l'emploi

- départs volontaires et licenciements : p. 127

Prêts au salarié créateur

- voir **Appuis apportés au salarié créateur**

Primes

- régime fiscal et social : démission p. 55, rupture amiable pour motif personnel p. 114

Processus d'essaiage :

- étude d'ensemble : pp. 32 et s.
- valorisation : p. 98
- externalisation : p. 106
- restructurations : p. 127 et s.

Provision spéciale en franchise d'impôt

- pour prêt d'installation au salarié : p. 94
- pour souscription au capital de la société créée par le salarié : p. 95

R

Régime fiscal et social des primes et indemnités

- voir aussi **Indemnités** et **Primes**

Représentants du personnel

- consultation du comité d'entreprise pour externalisation d'une activité : p. 112
- voir aussi **Accord collectif, Usage** (accord atypique),

Retour du salarié dans l'entreprise

- voir **Congé pour création ou reprise d'entreprise**
- voir **Temps partiel pour création ou reprise d'entreprise**

Rupture amiable

- motif : pp. 124 et s.
- rupture pour motif personnel : voir **Primes**
- rupture pour motif économique : voir **Indemnités**

Rupture du contrat de travail

- motif de la rupture : pp. 124 et s.
- démission : pp. 53 et s.
- rupture amiable pour motif personnel : pp. 113 et s.
- rupture amiable pour motif économique : pp. 113 et s. (externalisation), pp. 124 et s. (restructurations)
- licenciement pour motif économique : p. 118 (externalisation), pp. 124 et s. (restructurations).

S

Suivi post-crétation

- étude d'ensemble : p. 42
- voir aussi **Gestion de fait**

Suspension du contrat de travail

- voir **Congé pour création ou reprise d'entreprise**

T

Temps partiel pour création ou reprise d'entreprise :

- étude d'ensemble : pp. 50 et s.
- modalités de départ et de retour du salarié : pp. 54 et s.

U

Usage

- engagement unilatéral de l'employeur : p. 23
- accord dit « atypique » : p. 23

V

Validation

- démarche du porteur de projet : p. 34
- opportunité de valoriser : p. 98
- opportunité d'externaliser : pp. 106 et s.
- voir aussi **Comité d'essaimage**

Valorisation d'un brevet, d'une marque, d'une technologie par essaimage

- étude d'ensemble : p. 96

Volontariat

- voir **Charte d'essaimage**

Table des matières

Avertissement	1
Sommaire	1
Préface de Michel Hervé, Président de l'APCE, et de François Hurel, Délégué Général de l'APCE	4
Introduction	Un guide pour essayer l'idée d'essayer	5
Pourquoi essayer ?	9
Chapitre 1	Définir, mettre en place et animer une politique d'essaimage	13
1.1	Mettre en place une politique d'essaimage	16
1.1.1	Définir les objectifs et les moyens de la politique d'essaimage.....	16
1.1.1.1	Affecter des moyens à l'accompagnement des salariés porteurs de projet.....	17
1.1.1.2	Mettre en place une « cellule d'essaimage ».....	17
1.1.1.3	Désigner ou recruter une personne ressource en matière d'essaimage	19
1.1.2	Elaborer une charte des principes fondateurs de la politique d'essaimage	20
1.1.2.1	Etablir les « règles du jeu » et communiquer	20
1.1.2.2	Construire la charte	20
1.1.2.3	Brièveté et clarté.....	22
1.1.3	Choisir la forme juridique de la politique d'essaimage.....	23
1.1.3.1	La politique d'essaimage peut constituer un usage.....	23
1.1.3.2	La politique d'essaimage peut prendre la forme d'un accord collectif d'entreprise	24
1.1.4	Communiquer pour exister	27
1.1.4.1	Informar, rassurer et orienter	27
1.1.4.2	Construire la campagne de communication	28
1.2	Structurer le processus d'essaimage	32
1.2.1	Rencontrer le salarié porteur de projet	32
1.2.1.1	Faciliter la prise de contact	32
1.2.1.2	Rencontrer le salarié porteur de projet.....	33
1.2.2	« Valider » la démarche du salarié porteur de projet	34
1.2.3	Signer éventuellement une convention d'essaimage.....	35
1.2.4	Accompagner le montage du projet.....	38
1.2.5	Décider des appuis apportés au créateur	39
1.2.5.1	Constituer un comité d'essaimage.....	39
1.2.5.2	Préparer le passage en comité d'essaimage.....	40
1.2.5.3	Structurer la réunion du comité d'essaimage	40
1.2.6	Accompagner la création ou la reprise d'entreprises	42
1.2.7	Fournir un soutien après la création ou la reprise	42

1.3	Quel cadre juridique pour l'essaiage offensif ?	44
1.3.1	Effets des obligations légales et contractuelles s'imposant au salarié créateur.....	45
1.3.1.1	Clauses contractuelles	45
1.3.1.2	Clause légale.....	48
1.3.2	Opter pour un droit de retour de l'essaimé	50
1.3.2.1	Transformer le contrat de travail	50
1.3.2.2	Suspendre le contrat de travail	52
1.3.3	Opter pour un départ définitif de l'essaimé et rompre le contrat de travail	54
1.3.4	Caractéristiques attachées à la démission du salarié essaimé	55
1.3.4.1	Régime fiscal des aides accordées au salarié démissionnaire	55
1.3.4.2	Régime social des aides accordées au salarié démissionnaire	55
1.3.4.3	Situation sociale du salarié démissionnaire	56
1.4	Se prémunir des risques liés à l'essaiage	57
1.4.1	Satisfaire l'obligation de renseignement et le devoir de conseil	57
1.4.2	Respecter l'intérêt de l'entreprise d'origine	57
1.4.2.1	Verser une prime de départ au salarié	57
1.4.2.2	Soutenir financièrement la création.....	57
1.4.3	Veiller à ne pas outrepasser la mission de conseil	58
Chapitre 2	Accompagner la création et la reprise d'entreprises : Méthodologie et outils	59
2.1	Accompagner la démarche entrepreneuriale du salarié	60
2.1.1	Comprendre la démarche du salarié porteur de projet.....	60
2.1.2	Accompagner le salarié dans sa progression vers le statut de chef d'entreprise.....	61
2.1.3	Rencontrer régulièrement le salarié	62
2.2	Accompagner le montage du projet	64
2.2.1	Quelques éléments de méthodologie.....	64
2.2.1.1	Méthodologie de création d'entreprise	64
2.2.1.2	Méthodologie de reprise d'entreprises	71
2.2.2	Quelques outils support de l'accompagnement.....	82
2.3	Accompagner pour augmenter les chances de réussite	85
2.3.1	Quels sont les facteurs de réussite ?	85
2.3.2	Comment limiter les risques d'échec ?.....	87

2.4	Soutenir la création ou la reprise d'entreprises.....	90
2.4.1	Appuyer le montage du projet.....	90
2.4.2	Soutenir le démarrage ou la reprise effective de l'activité.....	92
Chapitre 3	Valoriser des technologies, brevets ou marques inexploités dans l'entreprise	96
3.1	Valider l'opportunité de valoriser le brevet, la marque ou la technologie	98
3.2	Accompagner le montage du projet.....	99
3.3	Soutenir la création d'entreprises	100
3.3.1	Déterminer les modalités de valorisation.....	100
3.3.2	Déterminer les autres soutiens apportés	100
Chapitre 4	Externaliser une activité par essaimage.....	102
4.1	Que signifie « externalisation par essaimage » ?	104
4.2	Etapas du processus d'externalisation par essaimage.....	106
4.2.1	Valider l'opportunité d'externaliser l'activité.....	106
4.2.2	Valider la possibilité d'essaimer	107
4.2.2.1	Déterminer le sort des salariés affectés à l'activité	107
4.2.2.2	Identifier le promoteur du projet.....	110
4.2.3	Accompagner le montage du projet.....	110
4.2.4	« Valider » le projet et négocier avec le créateur	111
4.2.5	Informé et consulter le comité d'entreprise	112
4.3	Quel cadre juridique pour externaliser une activité par essaimage ?	113
4.3.1	Octroyer des disponibilités.....	113
4.3.2	Négocier la résiliation du contrat de travail	113
4.3.3	Caractéristiques attachées à la rupture du contrat de travail dans le cadre d'une externalisation par essaimage	114
4.3.3.1	Résiliation amiable pour motif personnel	114
4.3.3.2	Résiliation amiable pour motif économique	115
4.3.3.3	Licenciement individuel pour motif économique	118
4.4	Soutenir l'externalisation par essaimage.....	120

4.5	Se prémunir des risques liés à l'externalisation par essaimage	122
4.5.1	Mener une étude juridique approfondie afin de déterminer le sort des salariés affectés à l'activité.....	122
4.5.2	Ne pas risquer la requalification du contrat commercial en contrat de travail.....	122
Chapitre 5	Ajuster les effectifs	123
5.1	L'essaimage, un outil pour éviter les licenciements et favoriser la création d'activités nouvelles	127
5.1.1	L'essaimage, une mesure du plan de sauvegarde de l'emploi.....	127
5.1.2	Autres cas	128
5.2	Accompagner la création et la reprise d'entreprises dans le cadre de projets d'ajustement des effectifs	129
5.2.1	L'entreprise a développé des bonnes pratiques en matière d'essaimage	129
5.2.2	L'entreprise ne dispose pas d'expérience en matière d'essaimage.....	129
5.2.2.1	Mettre en œuvre une action ponctuelle	130
5.2.2.2	Initier un dispositif pour éventuellement le pérenniser ultérieurement.....	130
5.3	Caractéristiques des ruptures de contrats de travail pour motif économique	131
5.3.1	Indemnités perçues par le salarié	131
5.3.1.1	Indemnités de licenciement.....	131
5.3.1.2	Indemnités de départ volontaire.....	131
5.3.2	Régimes fiscal et social des sommes perçues par le salarié	132
5.3.2.1	Rupture du contrat de travail dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi	132
5.3.2.2	Rupture du contrat hors plan de sauvegarde de l'emploi.....	133
5.3.3	Situation sociale du créateur	135
5.4	Soutenir la création ou la reprise d'entreprises	137
5.5	Se prémunir des risques liés aux opérations d'essaimage visant l'ajustement des effectifs	138
5.5.1	Respecter la procédure légale	138
5.5.2	Satisfaire l'obligation d'information et de conseil.....	139
5.5.3	Respecter les engagements du plan de sauvegarde de l'emploi.....	139
Glossaire	140
Index alphabétique	141
Table des matières	144
Remerciements	148

Remerciements

Ce guide a été élaboré par Dorothee Dupont, Chargée de mission à l'APCE avec et sous la direction de Thierry Clément, Manager du Pôle technique de l'APCE, à la demande de François Hurel, Délégué Général de l'APCE.

Nous remercions pour l'apport de leur expérience, leurs conseils pertinents et leur disponibilité :

Monsieur Patrice Simounet, Directeur Général de la SODESI, Président de DIESE, Président de la Commission essaimage du CNCE, membre du CNCE

Monsieur Michel Avenas, Président de Viven'Up, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Daniel Bellahsen, Président de SCCORE, Directeur Général d'Infogestion, membre de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Férid Bellali, Chargé de mission emploi et développement économique local du Groupe Lafarge, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Jean-Pierre Blache, Responsable création d'entreprise de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, membre de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Jean-Pierre Bournat, Directeur chargé de la promotion des entreprises au MEDEF, membre de la Commission essaimage du CNCE

Madame Anne Chaillot, Responsable de la mission essaimage d'EDF, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Guy Crespy, Directeur délégué à la recherche technologique du Commissariat à l'Energie Atomique, membre de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Jean-Pierre Dhumérelle, Responsable du département développement des entreprises du Secrétariat d'Etat à l'industrie, membre de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Jean Noël Douchement, Directeur de la gestion des carrières et de la mobilité de Sanofi Synthélabo, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Yves Flandin, Mission essaimage d'EDF, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Christian Fréchin, Président d'Honneur de DIESE, membre de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Hervé Hibon, Responsable de la Délégation PME-PMI de l'ONERA, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Gérard Husson, Président Directeur Général de EADS Développement, Vice Président de DIESE et membre de la Commission essaimage du CNCE, membre du CNCE

Monsieur Jean-Louis Jacquet, Délégué régional de Schneider Initiatives Emploi, Vice Président de DIESE et membre de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Christian Lefeuvre, Responsable de CAP Entreprendre de Renault, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Bernard Lorig, Responsable de la Mission essaimage de France Télécom, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Jacques Mary, Chargé de mission à la Direction des entreprises de commerce, d'artisanat et de services du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, membre de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Guy Sallavaud, Directeur du développement régional de Total, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Madame Marie Françoise Torre, Mission Essaimage, Sanofi Synthélabo, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Monsieur Serge Vessaz, Direction d'appui à la création d'entreprise de La Poste, membre de DIESE et de la Commission essaimage du CNCE

Lysiane Yvon, Juriste à l'APCE, membre de la Commission essaimage du CNCE

Ainsi que les collaborateurs du Pôle technique de l'APCE ayant apporté leur expertise pour la conception de cet outil.

Nous tenons également à adresser nos remerciements à Sylvain Géron, Conseiller technique en charge des PME auprès de Renaud Dutreil, Secrétaire d'Etat aux PME, au commerce, à l'artisanat, aux professions libérales et à la consommation, pour son appui technique et ses précieux encouragements pour la finalisation de ce guide.

