

L'Aide au Recrutement de Cadre :

Les conditions de création d'une nouvelle fonction d'encadrement dans 10 PME

Janvier 05

**Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
(ANACT)**

à Lyon : 4, quai des étroits 69321 Cedex 05 - ☎ 04 72 56 13 13 - 📠 04 72 56 13 77.

À Rennes : 10, rue nantaise 35000 - ☎ 02 23 44 01 44 - 📠 02 23 44 01 45

e-mail : anact.bretagne@anact.fr

antenne régionale de l'anact supportée en Bretagne par le Cadippe, Association loi 1901.

Sommaire

Résumé	2
Introduction	3
Les cas d'entreprises	6
Les principaux constats portant sur les conditions de création d'une nouvelle fonction d'encadrement	21
Des facteurs favorables à l'intégration d'une nouvelle fonction d'encadrement	24
Des propositions pour favoriser la consolidation des fonctions d'encadrement créées dans le cadre de l'ARC	27
Conclusion	30
Annexes	

Résumé

L'aide au recrutement des cadres est une mesure cofinancée par l'Etat, le Conseil Régional de Bretagne et la Communauté Européenne (dans le cadre du FEDER) pour inciter les entreprises bretonnes à renforcer leur encadrement.

Le Conseil Régional de Bretagne a confié à l'ANACT Bretagne la réalisation d'une étude pour identifier des conditions favorables à la réussite d'un projet de création d'une nouvelle fonction d'encadrement dans les PME.

L'analyse repose sur l'examen de 10 entreprises qui ont sollicité cette aide en 2001 et 2002.

L'étude montre d'abord l'importance de relier la création d'une nouvelle fonction d'encadrement à un projet d'évolution bien identifié dans l'entreprise. Elle montre également la nécessité d'adapter les circuits d'informations et de responsabilités. Enfin, si le recrutement est une prérogative du dirigeant, l'implication des différents acteurs de l'entreprise renforce sensiblement les chances de réussite de l'intégration de la personne recrutée pour occuper cette nouvelle fonction.

Par rapport à ces conditions favorables, l'étude montre l'isolement du chef d'entreprise dans la phase de recrutement et l'isolement du cadre dans les premiers mois de sa prise de fonction.

Pour renforcer la qualité du dispositif ARC,, il est proposé de renforcer la sensibilisation des dirigeants le sollicitant sur les principaux points à prendre en compte aux différentes étapes d'un projet de création d'une nouvelle fonction d'encadrement, à savoir, l'étude d'opportunité et de faisabilité, le recrutement, l'intégration.

Par ailleurs, il est suggéré la poursuite d'une réflexion pour examiner la faisabilité et les modalités d'un dispositif d'appui à la prise de fonction.

Introduction

Rappel de la demande du Conseil Régional de Bretagne

Le dispositif d'aide au recrutement de cadre (ARC) existe depuis une quinzaine d'année. Il a pour objectif d'inciter les entreprises bretonnes à renforcer leur encadrement. Cette assistance financière vise particulièrement les entreprises ayant peu de cadres et soutient notamment les fonctions porteuses de développement à moyen terme.

Ce dispositif d'aide à l'emploi de cadres est cofinancée par l'Etat, la Région et le FEDER. Sa gestion administrative et financière est confiée à la Chambre Régionale du Commerce et de l'Industrie.

Le Conseil Régional de Bretagne exprime le besoin de mieux apprécier l'efficacité et les éventuelles conditions d'amélioration du dispositif.

Le Conseil Régional de Bretagne a confié à l'ANACT Bretagne la réalisation d'une étude pour identifier des conditions favorables à la réussite d'un projet de création d'une nouvelle fonction d'encadrement dans les PME.

Objectifs de l'étude

L'étude confiée à l'Anact Bretagne vise à identifier et caractériser les facteurs favorisant l'intégration durable du salarié dans sa nouvelle fonction¹.

Il s'agit :

- 1 - d'apprécier les conditions de création d'une nouvelle fonction d'encadrement.
- 2 - d'identifier les facteurs déterminants de réussite ou d'échec de création d'une fonction d'encadrement.
- 3 – de proposer des recommandations favorisant la consolidation des fonctions d'encadrement nouvellement créées.

La méthode

L'approche se fonde sur une méthodologie de type monographique. Un recueil d'information a été réalisé dans 10 entreprises soit :

- 5 entreprises ayant bénéficié de l'aide totale, donc ayant stabilisé la fonction pendant au moins 12 mois consécutifs

¹ Par intégration durable, nous nous référons au seuil déterminé pour pouvoir bénéficier du versement effectif de l'aide financière (soit 12 mois consécutifs)

- 5 entreprises n'ayant pas bénéficié de l'aide eu égard au fait que la fonction créée n'a pas été stabilisée au cours des 12 mois consécutifs.

Un comité de pilotage² a été constitué par la direction des affaires économiques du Conseil Régional de Bretagne pour aider à la sélection des entreprises. L'examen des données existantes sur dispositif³ pour les années 2000, 2001, 2002⁴ a permis de faire ressortir les éléments principaux suivants:

- Les dossiers annulés, consécutivement à une rupture du contrat de travail dans l'année du recrutement représente 11% des dossiers agréés
- Le secteur industriel représente 60% des dossiers ARC agréés et 70% des annulés
- 3 fonctions représentent plus de 80% des dossiers agréés et 75% des dossiers annulés : responsable de production, chargé de direction et commercial.

Partant de ces constats, les critères de sélection retenus par le comité de pilotage pour identifier les entreprises à rencontrer pour cette étude ont été les suivants :

	Réception effective de l'aide		Non réception de l'aide	
	1 ^{er} cadre	Renforcement de l'encadrement	1 ^{er} cadre	Renforcement de l'encadrement
Fonctions générales	2	2	2	2
Fonctions spécialisées		1		1
	5 entreprises		5 entreprises	

Le recueil d'information a été le suivant :

- systématiquement, un examen du dossier de demande de l'ARC et un entretien avec le dirigeant.
- un entretien avec le cadre quand il est toujours en fonction dans l'entreprise.
- dans certains cas, des entretiens complémentaires avec le responsable hiérarchique du cadre recruté et/ou des collaborateurs directs

² composé de M. Flageul (DRIRE), M. Trividic (DRTEFP), M. Rio (CRCI), Mme Mercier, Mme Banquetel, M. Sourdat(Conseil Régional) - Réunion du 26 Mars 04

³ Examen des bilans annuels 2000, 2001, 2002 du dispositif ARC établi par la CRCI. Ces bilans consolident des données relatives aux entreprises ayant eu recours au dispositif ARC (effectif/secteur d'activité/localisation) et aux personnes recrutées dans le cadre du dispositif ARC (nature de la fonction d'encadrement/ âge/ genre/ domiciliation/ éventuellement nb années ancienneté dans fonction similaire...) – voir graphique en annexe

⁴ Non prise en compte des données ultérieures à 2002 pour avoir le recul de 12 mois nécessaire au versement effectif de l'aide

Les entretiens se sont déroulés entre Mai et Juillet 2004.

Les cas analysés :

Entreprise	Activité	Effectif	Fonction créée	Date du comité d'attribution	Versement de l'ARC
A	Chimie	50	Responsable nouveaux produits	12/09/02	Oui
B	Métallurgie	25	Adjoint de direction	13/11/01	Oui
C	Métallurgie	20	Directeur de production	29/05/01	Non
D	Plasturgie	50	Responsable qualité	26/07/01	Non
E	Agro alimentaire	12	Commercial export	27/02/01	Non
F	Ameublement	35	Responsable industriel	16/04/02	Non
G	Agro alimentaire	50	Directeur commercial	26/06/01	Oui
H	Plasturgie	33	Responsable commercial	26/07/01	Non
I	Agro alimentaire	150	Responsable maintenance	29/05/01	Oui
J	Carrières et matériaux	150	Technicien Commercial et veille technique	12/11/02	Oui

Cas A

En septembre 02, Un cadre "responsable nouveaux produits" est recruté par le dirigeant d'une entreprise de fabrication de peinture de 20 salariés. Cet ingénieur chimiste âgé de 45 ans a toujours travaillé dans l'industrie de la peinture. Il vient compléter une équipe d'encadrement composée jusqu'alors du dirigeant, d'un responsable de production et d'un directeur administratif et financier. En juin 04, ce cadre est toujours dans l'entreprise.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Un audit stratégique réalisé par un cabinet spécialisé confirme un positionnement concurrentiel défavorable de l'entreprise sur le marché de la peinture pour le bâtiment. Il suggère, compte tenu des capacités de production et commerciales limitées, une évolution vers de la production à plus haute valeur ajoutée pour atteindre des marchés plus ciblés dans l'industrie. Cependant ce positionnement suppose pour l'entreprise d'intégrer une compétence maîtrisant la mise au point et la fabrication industrielle de ce type de peinture. La possibilité de bénéficier de l'ARC a convaincu le dirigeant de la faisabilité financière de tenter cette reconversion.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Pour le recrutement, le dirigeant n'a pas souhaité recourir à un cabinet spécialisé, suite à une expérience antérieure jugée non-concluante donc onéreuse. S'il a informé les 2 cadres de son intention, il n'a pas souhaité les impliquer directement dans le recrutement. Selon ses mots, il a fait marcher "radio-peinture" à savoir les relations professionnelles. La décision de recrutement a été prise à l'issue d'un seul entretien avec le futur cadre et de renseignements pris auprès de "quelques personnes de confiance" qui le connaissaient professionnellement. L'entretien a porté d'abord sur un échange de points de vue techniques sur les produits et les modes de fabrication, puis sur les conditions salariales envisageables. La décision de recruter a été fondée sur les bons "échos" des renseignements pris et l'acceptation de la proposition salariale.

Une phase d'accueil a été organisée pendant la première semaine de prise de fonction. Le cadre recruté a d'abord été présenté aux délégués du personnel au cours d'une petite réunion pour expliquer ses attributions et les enjeux pour l'entreprise. Puis, le dirigeant l'a accompagné dans un tour d'entreprise pour le présenter à chaque salarié. Enfin, au cours de cette première semaine, le directeur administratif et financier a consacré une grande partie de son temps à expliquer, plus en détail, le fonctionnement de l'entreprise (fournisseurs, clients, documents utilisés,...) et le système informatique utilisé dans l'entreprise.

Le cadre garde en souvenir de ses premiers mois dans l'entreprise, l'impression d'une période difficile et d'une sensation d'isolement à côté de gens habitués à travailler ensemble. Le plus pesant, selon lui, a été d'être fréquemment en situation de demande d'informations et d'explications pour avancer correctement dans son travail. Or, ces demandes provoquaient des attitudes de défiance de certains salariés en donnant ainsi l'impression de douter, voire "d'en savoir moins qu'eux", alors que le recrutement avait été présenté comme devant apporter "un plus" en faveur de l'efficacité de l'entreprise.

L'expertise technique du nouveau cadre acquise au cours d'une expérience professionnelle déjà importante a joué un rôle important dans l'intégration, au-delà de la période d'essai., Sans attendre la mise au point et la réussite du lancement de nouveaux produits, il a pu très

rapidement la mettre en valeur par des améliorations de phases de production posant jusqu'alors régulièrement des problèmes dans l'entreprise.

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction d'encadrement

L'objectif initial a été atteint. En un peu plus d'un an, l'entreprise s'est repositionnée sur un marché qui lui est plus favorable grâce au développement d'une nouvelle gamme de produits. La fonction du cadre recruté s'est progressivement et "naturellement" élargie de la qualité du produit à la qualité de la production. Cela a eu pour répercussion d'engager l'entreprise dans une démarche qualité conduite en interne. La formalisation de procédures ont permis le partage et l'harmonisation des façons de faire avec pour effets, une rationalisation du process de fabrication et une meilleure qualité des produits finis.

Cas B

Le dirigeant d'une entreprise de fabrication d'outillages spéciaux pour l'industrie (notamment agro alimentaire) crée la fonction d'adjoint de direction, responsable de l'atelier. Créée en 92, l'entreprise comprend 17 salariés au moment du recrutement de ce premier cadre, en octobre 01. La personne recrutée, âgée de 51 ans, envisageait la création ou la reprise d'entreprise. Elle occupait précédemment la fonction de responsable de l'usinage dans un établissement d'un important groupe du secteur de l'électronique. Elle a démissionné en septembre 2003.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Le dirigeant a créé l'entreprise depuis 10 ans. L'entreprise est performante techniquement et économiquement, ce qui a valu au dirigeant de recevoir plusieurs distinctions au niveau régional. Le dirigeant considère qu'elle a atteint une certaine stabilité concernant son développement, son marché et son effectif. Il entend profiter de cette période pour intégrer un adjoint qui permettra une nouvelle phase de développement voire éventuellement une reprise dans de bonnes conditions. En effet, après plusieurs années d'investissement personnel très important et intense, il entend également pouvoir dégager du temps pour mieux exercer des responsabilités extérieures à son entreprise. Un contact professionnel lui a permis de faire connaissance d'une personne intéressée par ce type de perspective et l'a incité à s'interroger concrètement sur la faisabilité d'une embauche.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Le recrutement a été géré directement et exclusivement par le dirigeant. Ayant connaissance de la personne qu'il envisageait de recruter, le chef d'entreprise n'a pas jugé utile d'être accompagné par un intervenant spécialisé. L'entretien confirme un intérêt réciproque. Rétrospectivement, cet entretien apparaît au dirigeant avoir été plus un échange sur des aspirations professionnelles réciproques qu'un moment d'appréciation des compétences au regard de la fonction d'adjoint à créer. Avant de rendre sa décision, le postulant a demandé à passer une journée dans l'entreprise pour sentir "l'ambiance".

A son arrivée, le nouveau cadre a été présenté à chaque salarié par le dirigeant comme le "futur patron". Pendant la première semaine, il a accompagné le dirigeant dans l'ensemble de ses activités dans l'entreprise. Selon le chef d'entreprise, les relations se sont rapidement dégradées (dès le 2nd mois) entre les autres salariés et son adjoint. Celui-ci a voulu imposer

des méthodes de management et d'organisation qu'il avait pratiquée dans une grande entreprise. Il a réalisé un audit de l'atelier qui a été mal vécu par les salariés. Les résultats mettaient en lumière uniquement les aspects négatifs en les comparant à ses références professionnelles antérieures où les méthodes étaient selon lui nettement plus performantes. Cette image renvoyée d'une entreprise peu professionnelle venait en contradiction d'une reconnaissance acquise justement sur la base d'un professionnalisme reconnu par des clients très exigeant sur la qualité technique et les délais.

Pendant la première année, le dirigeant est volontairement resté en retrait. Sans partager les méthodes trop volontariste de son adjoint qui heurtait les habitudes au sein de l'entreprise, certaines adaptations envisagées par son adjoint lui paraissaient opportunes. Il pensait qu'après un temps de défiance, les relations s'arrangeraient dès lors que des effets bénéfiques se feraient sentir au niveau de l'atelier.

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction

Au fil des mois, la situation s'est détériorée. Dans un premier temps, le dirigeant a fait attention à ne pas contredire son adjoint malgré des façons de faire qu'il ne partageait pas vraiment. Puis est venu un temps où la reprise en main par le dirigeant était impérative pour la santé économique de l'entreprise.

Il a dû intervenir de plus en plus souvent sur l'organisation de production. Des dysfonctionnements, des retards, un manque de souplesse étaient devenus plus fréquents. L'ambiance était devenue plus tendue à l'atelier où les ouvriers avaient l'impression de travailler avec bien plus de pression depuis la prise de fonction de l'adjoint.

Le chef d'entreprise estime avoir eu beaucoup de difficultés à gérer cette situation. Dès la fin du premier mois, il était convaincu de s'être trompé et que la greffe ne prendrait pas. Pour autant, il ne s'est pas résolu à engager rapidement une procédure de licenciement. Il estimait sa responsabilité engagée en ayant convaincu son adjoint à quitter une bonne situation et qu'il aurait beaucoup de mal à en trouver une comparable, compte tenu de son âge.

Cas C

En avril 01, le dirigeant d'une entreprise de production de mobilier métallique recrute un directeur de production. Il s'agit du premier emploi d'un cadre dans cette jeune entreprise de 11 salariés (création en 97). Jusqu'alors l'organisation opérationnelle de production était confiée à un chef d'équipe sous la responsabilité directe du dirigeant. Le cadre recruté est une personne de 50 ans, sans emploi depuis un an, ayant eu en charge des fonctions de responsable de production dans plusieurs Pme du secteur industriel. Il a quitté l'entreprise dans le cadre d'un licenciement en Avril 04.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Après une première phase de création d'entreprise avec des moyens limités, le dirigeant a engagé une stratégie de croissance visant un doublement du chiffre d'affaire sur 3 ans en réalisant un programme d'investissement technique important. Parallèlement, une démarche qualité visant la certification a été engagée, accompagnée par un consultant spécialisé. Le diagnostic réalisé dans le cadre de cette démarche convainc le dirigeant de créer un poste de cadre, responsable de la production, qui devrait permettre une utilisation plus efficace de

l'outil de production et une meilleure réactivité grâce à l'application de méthodes d'ordonnancement plus pointues.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Le consultant-qualité a rédigé une fiche de fonction très détaillée de responsable de production. Le chef d'entreprise a utilisé les services de l'Anpe pour diffuser une offre d'emploi dans son réseau et dans la presse régionale. Cependant, selon le dirigeant, cette diffusion a ramené très peu de candidatures réellement exploitables à cause de la situation géographique (centre Bretagne) et de la petite taille de l'entreprise. Un recrutement a toutefois eu lieu, suite à des entretiens avec 3 candidats. Le dirigeant souhaitait effectivement intégrer une personne rapidement pour qu'elle participe à la démarche de certification en cours et ainsi bénéficier de l'accompagnement du consultant-qualité pour favoriser l'intégration.

Avec l'appui du consultant, le dirigeant avait prévu un parcours d'intégration comprenant la présentation à l'ensemble de l'équipe, des formations au système informatique et à la sécurité, tel que prévu la démarche qualité.

Après quelques semaines, le chef d'entreprise a eu la conviction que le cadre "n'entrait pas dans la fonction". Celui-ci se montrait dans l'incapacité de prendre en charge, en autonomie par rapport au dirigeant, l'organisation globale d'une production, malgré l'appui méthodologique régulier du consultant qualité. Cependant, il semble, d'un autre côté, que les initiatives du cadre étaient le plus souvent contestées en interne. Le personnel de l'atelier et le dirigeant considéraient qu'elles ne correspondaient pas aux habitudes ou aux pratiques de l'entreprise, à préserver selon eux "parce qu'elle avait fait la preuve de leur efficacité".

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction

La situation relationnelle entre le dirigeant et le cadre s'est détériorée de mois en mois. Le dirigeant, de moins en moins en confiance, avait repris l'essentiel des responsabilités de production en lien avec le chef d'équipe. Cependant, confronté à des situations d'urgence liées au développement de l'activité, un licenciement de cette personne ne lui paraissait pas opportun. Il estimait, malgré tout, pouvoir lui confier des tâches simples d'organisation.

C'est la possibilité de recruter une autre personne qui a conduit le dirigeant à prendre l'initiative d'une procédure de licenciement (faisant l'objet d'un recours prud'homal).

Rétrospectivement, le dirigeant pense qu'il n'a pas utilisé correctement la période d'essai de 3 mois renouvelable prévue au contrat. Il pense ne pas avoir su déléguer clairement des responsabilités de façon à permettre une évaluation "objective de ce qui va et de ce qui ne va pas" pour aboutir, si nécessaire, à la non poursuite du contrat de travail.

Enfin, il lui semble que cet échec d'intégration a pesé sur l'état d'esprit des salariés dans l'atelier. Les salariés n'ont pas été surpris du licenciement, mais compte tenu de cette première expérience, les plus anciens apparaissent peu motivés pour accueillir "positivement" un nouveau responsable de production.

Cas D

En juin 01, un jeune ingénieur sans expérience professionnelle est recruté dans le cadre de l'ARC pour créer à partir de septembre 01, la fonction de responsable qualité-produits dans une entreprise de plasturgie de 50 salariés. Mais, il a finalement préféré intégrer l'établissement d'un groupe industriel important implanté sur le même secteur géographique.

En janvier 02, l'entreprise embauche, toujours pour la fonction qualité-produits, une jeune femme possédant un BEP menuiserie et une expérience de 10 années dans un atelier de montage d'une entreprise concurrente. L'ARC n'a pas été sollicitée pour cette embauche. En juin 2004, cette personne est toujours dans l'entreprise.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

L'entreprise a été reprise par une nouvelle équipe dirigeante en fin 98. Au cours des 2 années suivantes, des investissements techniques importants ont été engagés pour mettre à niveau un outil de travail vieillissant. D'autre part, l'audit sur l'organisation de la production réalisé par un intervenant spécialisé a confirmé les faiblesses pressenties par le dirigeant : des délais de livraison non tenus (ou désorganisation dans l'urgence pour les tenir), de fréquents retours de livraison pour non conformité et des difficultés à l'atelier dans l'appropriation des nouveaux équipements. L'objectif de la direction est de rationaliser l'organisation de production et de minimiser les coûts de non-qualité en recrutant un adjoint au responsable de fabrication chargé de la qualité.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Le premier recrutement a été fait suite à des annonces passées dans la presse régionale et professionnelle. La direction n'a pas eu recours à un cabinet spécialisé. Elle estimait que son projet était suffisamment clair, tant sur la définition du poste que sur le profil recherché, à savoir, un jeune diplômé pour le potentiel et sans expérience professionnelle pour minimiser les coûts salariaux au départ. Il s'agissait également d'éviter un problème de leadership avec le responsable de fabrication. Le dirigeant a dû traiter une centaine de candidatures. Il considère avec le recul que la prise en charge sans un appui extérieur d'un tel recrutement est difficile. Cela mobilise un temps important de traitement des candidatures, sans avoir réellement l'outillage ou la compétence pour rédiger une bonne annonce et repérer sur la base d'un CV et d'une lettre de motivation les 3 ou 4 méritant d'être explorées.

Le désistement du jeune diplômé puis, au même moment, le départ du responsable de fabrication a amené le dirigeant à reconsidérer ses critères de recrutement. Pour remplacer le responsable de fabrication, il a retenu un jeune ingénieur diplômé du CNAM avec une première expérience convaincante en responsabilité d'une équipe de production. Pour la fonction qualité, il a saisi l'opportunité de sa mise en relation avec une personne possédant une grande expérience en fabrication du produit et envisageant une évolution professionnelle.

Préalablement à l'arrivée de la personne en charge de la qualité, un bureau a été aménagé et équipé au niveau de l'atelier. Par son implantation, il s'agissait selon le dirigeant d'un signal fort adressé aux gens de production plutôt réticents à l'égard de la démarche qualité. D'une part, cela concerne une fonction durable dans l'entreprise. D'autre part, cette fonction fait partie intégrante de la vie quotidienne de l'atelier. Le premier jour, le dirigeant a présenté la personne recrutée à l'ensemble des salariés présents, y compris à l'atelier. Puis, pendant la première semaine, elle a travaillé directement avec le responsable de fabrication qui a organisé notamment un temps d'environ une demi journée avec chaque salarié en charge d'une responsabilité (comptabilité, commercial, études, secrétariat, approvisionnement) pour bien expliquer le fonctionnement de l'entreprise et le rôle de chacun.

La principale difficulté d'intégration ressentie par la salariée a été la méfiance initiale des personnels de production. Au départ, ils avaient tendance à considérer dans l'approche-qualité un moyen complémentaire de surveillance de leur travail, d'augmentation des cadences et de sanctions en cas de problème.

Très rapidement, la personne recrutée a pu faire valoir ses compétences techniques auprès des ouvriers, ce qui a, selon elle, incontestablement joué en faveur d'une légitimité assez vite acquise dans l'atelier. La bonne entente avec le responsable de fabrication grâce à une bonne complémentarité de compétences a également largement contribué à pouvoir engager des évolutions répondant en même temps au souci d'efficacité et à des problèmes rencontrés par les ouvriers. Enfin, l'appui actif du dirigeant, sur la durée, pour expérimenter des procédures, des documents, et leur suivi, a été déterminante pour surmonter les inévitables résistances.

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction d'encadrement

Selon le dirigeant, les effets ont été très importants et rapides concernant la qualité des produits. Par exemple, Le taux de chute de matières premières a fortement diminué, tandis que celui de la fiabilité technique du produit a fortement augmenté. Or ce sont des éléments déterminants pour la stratégie d'innovation développée par l'entreprise. En effet, cette stratégie ne peut être "payante" qu'avec une entreprise possédant une image de marque de fiabilité (pour la prescription des produits par les maîtres d'œuvre)

Le dirigeant souligne également que la démarche qualité engagée facilite le pilotage de l'entreprise en organisant la remontée régulière d'informations concernant la réalisation de la production. *"Cela permet à la direction non pas de travailler moins, mais avec plus de confort"*.

Dans les premiers mois, la fonction a été quasi exclusivement consacrée au suivi de la qualité technique des produits, puis progressivement, les responsabilités ont été élargies au suivi de la production.

Cas E

Un cadre commercial export est recruté par le dirigeant d'une biscuiterie de 12 salariés située en Centre-Bretagne en janvier 01. Le contrat de travail est interrompu en fin de période d'essai à l'initiative du dirigeant. 2 années plus tard (Avril 2003), le dirigeant, sollicité par un étudiant d'une école de commerce, l'accepte comme stagiaire dans le cadre du dispositif régional d'accueil d'étudiants en stage de fin d'études. Ce stage pratique d'une durée de 6 mois est suivi d'un contrat à durée indéterminée.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Depuis une dizaine d'année, l'entreprise est stable dans son équipement, son personnel, ses marchés. Depuis toujours, le dirigeant assure directement un ensemble des responsabilités: l'action commerciale, l'organisation de la production et la maintenance. Suite à la perte de son principal client de la grande distribution, il a orienté avec succès son action commerciale vers l'exportation. Elle représente en 2001 environ 40% du chiffre d'affaire. Depuis plusieurs années, le dirigeant porte l'idée d'être secondé par un collaborateur capable de prendre son relais dans l'action commerciale. La réception d'une candidature spontanée lui semblant représenter un bon profil (une personne d'une trentaine d'année possédant une expérience en Grande Bretagne pour un groupe IAA) est le déclencheur de la concrétisation de cette intention.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Les modalités de recrutement ont été gérées directement et exclusivement par le dirigeant. L'accompagnement par un appui technique externe n'est pas considéré utile. La décision de recrutement a été prise au terme d'un unique entretien avec le postulant. Selon le dirigeant, l'entretien lui permet de sentir l'état d'esprit général de la personne et essentiellement de s'entendre sur les conditions salariales de l'embauche. Pour le dirigeant, l'entretien n'apparaît pas déterminant dans la décision. Les "prérequis" sont présents dans le CV, à savoir un jeune diplômé (attestant la capacité de parler couramment l'anglais et si possible une autre langue) et une 1^{ère} expérience commerciale. L'entretien est avant tout un temps de présentation des conditions salariales et de prise en charge des frais professionnels. Le dirigeant considère que la période d'essai est là pour apprécier les compétences et l'adaptation de la personne aux besoins et au fonctionnement de l'entreprise.

L'arrivée de la personne recrutée n'a pas fait l'objet d'une démarche d'intégration structurée. Ce que le dirigeant considère avoir fait de spécifique pour faciliter la prise de fonction c'est d'une part le tour de l'atelier avec le cadre recruté pour le présenter aux salariés à leur poste de production. Puis d'autre part c'est le temps important consacré à donner des explications sur "la façon de faire". Selon le dirigeant, 2 difficultés principales ont abouti à l'impossibilité de poursuivre au delà de la période d'essai. En premier lieu, un manque d'autonomie et de prise de responsabilités se caractérisant par l'impression donnée au dirigeant d'être en permanence en situation d'attente de directives pour exécuter. Ensuite, l'impression donnée d'une certaine condescendance à l'égard de l'entreprise et des gens qui la composent. Le dirigeant estime avoir fait une erreur en recrutant une personne ne connaissant que la grande entreprise.

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction

L'échec de ce recrutement n'a pas eu de répercussion durable sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Selon le mot du dirigeant, "il a fallu 1 mois pour retrouver la stabilité d'avant, c'est à dire réparer les erreurs commises par le salarié" . Il faut remarquer que le départ de la personne met en sommeil l'intention du dirigeant de créer cette nouvelle fonction pendant plusieurs mois (18 mois) ... jusqu'à l'émergence d'une nouvelle opportunité.

Celle-ci se présente de façon bien différente de la première. La personne qui prend contact avec le dirigeant ne fait pas une demande d'emploi mais propose un projet d'application d'un projet dans le cadre d'un stage pratique de fin d'étude. Le risque financier est ici encore plus limité que lors du premier recrutement.

Dans ce cas, l'intégration ne semble n'avoir posé aucun problème Tout s'est passé comme si l'existence d'un projet initié par le stagiaire lui avait manifestement permis de construire sa place dans l'entreprise . A l'inverse de son prédécesseur, Il n'est pas en situation d'attente vis à vis du dirigeant qui a peu l'habitude de déléguer. Et le dirigeant est davantage dans une posture qui semble bien lui convenir de validation des intentions et initiatives du stagiaire.

Après 6 mois de stage, le stagiaire est embauché en CDI. Sa fonction toujours centrée sur le commercial-export tend à s'élargir à des responsabilités d'adjoint de direction. Son action a permis le développement de nouveaux marchés et également le début d'une démarche "qualité" par la mise au point, en liaison avec les ouvriers, de quelques procédures de contrôle qualité.

Cas F

En janvier 2002, une personne de 29 ans est recrutée pour occuper la fonction de responsable industriel dans une entreprise du secteur de l'ameublement de 35 salariés. Cette personne possède un BTS et 6 ans d'expérience professionnelle en bureau d'études d'une entreprise de plasturgie. L'entreprise fait partie d'un groupe de 5 sociétés, toutes spécialisées dans l'agencement intérieur. Le salarié a démissionné au bout de 6 mois.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Depuis 2000, le marché est moins favorable d'où une concurrence plus vive qui pèse sur les prix de vente. Les résultats de l'entreprise se dégradent (ils seront négatifs en 2001 et 2002). En fin 2000, la direction du groupe décide d'une part de recentrer l'activité du responsable de site sur la partie commerciale et de management des chargés d'affaires. D'autre part, la responsabilité de production est confiée à la personne faisant jusqu'alors fonction de responsable d'atelier. Il s'agit, de façon concomitante et à moyen constant de renforcer l'action commerciale et de rationaliser l'organisation de la production. Le dirigeant souhaite de cette façon transférer un format d'organisation qu'il a mis en œuvre dans d'autres sociétés du groupe.

6 mois après sa prise de fonction, le responsable de la production quitte l'entreprise. Selon le dirigeant, cet échec est dû au responsable de site qui n'a pas accepté la promotion du responsable d'atelier. Avec le recul, il considère également que celui-ci n'avait pas les compétences suffisantes, notamment en matière d'ordonnancement.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Peu de temps après à l'échec de cette tentative de promotion interne, le dirigeant prend connaissance du dispositif ARC à l'occasion d'un contact qu'il a une à 2 fois par an avec un chargé de mission de la CCI. Dans le cadre de ce dispositif, il estime financièrement faisable le recrutement d'une personne possédant une formation et une expérience significative en gestion de production (lesquelles lui semblaient avoir été le point faible de la tentative précédente).

Il confie la réalisation du recrutement au cabinet de conseil en organisation et ressources humaines qui a réalisé plusieurs missions de conseil, de recrutement et de formation au sein du groupe. Avec l'appui du consultant, une définition de fonction précise est établie et une procédure de recrutement est définie. Après une sélection des candidatures reçues suite à des annonces dans la presse et un premier entretien, le consultant propose au dirigeant de rencontrer ensemble 3 candidats. Le dirigeant a pris une décision à l'issue de cette série d'entretiens en faisant une proposition salariale par écrit à l'un d'entre eux.

Rapidement après la prise de fonction, la situation entre le responsable de site et le nouveau vont se dégrader. Il faut remarquer, d'ailleurs, que le responsable de sites n'a pas été impliqué dans le recrutement. Selon le dirigeant, la méconnaissance du métier du bois n'a pas permis au nouveau d'avoir la confiance des gens de l'atelier. L'autre difficulté concerne le désaccord du responsable de site avec son nouveau positionnement en tant que responsable commercial. Compte tenu de la "non-présence" permanente du dirigeant sur le site, il continuait à intervenir au niveau de la production dans des méthodes peu efficaces qui entraînaient des temps de fabrication peu en rapport avec les potentialités de l'outil de production.

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction

En juin 2004, la situation n'apparaît pas totalement réglée.

En fin 2002, le responsable de site a été licencié puis un nouveau responsable industriel a été recruté. Or une nouvelle fois ce cadre démissionne au bout de 6 mois car il rencontrait d'importantes difficultés relationnelles avec le personnel d'atelier. Le dirigeant décide alors de consacrer un de temps de présence dans l'entreprise. Il a, d'autre part, saisi l'opportunité de recruter en septembre 03 une personne expérimentée dans le métier (formation d'ébéniste) ayant déjà eu la responsabilité d'un atelier et possédant une expérience de commercial en "machine à bois".

Malgré sa grande expérience, ce salarié considère que son intégration durable n'est pas encore assurée au bout de 9 mois. Selon lui, le dirigeant n'est pas suffisamment présent dans l'entreprise pour faire passer un nouveau mode de fonctionnement. L'instabilité dans la fonction de responsable industriel a eu pour effet de renforcer les chargés d'affaires et les ouvriers dans leurs façons de faire, c'est-à-dire avec peu de planification et essentiellement en réactivité à l'urgence – donc avec de nombreuses tâches peu productives.

Cas G

Un directeur commercial est recruté en mai 2001 par le dirigeant d'une entreprise de 9 salariés, spécialisée dans la production de composants végétaux pour l'industrie des plats cuisinés. Le cadre recruté âgé de ? a une expérience commerciale importante chez un fabricant d'équipements destinés à l'industrie agro alimentaire. En juin 04, il est toujours présent dans l'entreprise.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

L'entreprise a été créée en 1992, en partenariat avec un grand groupe agro alimentaire qui a assuré une part importante des débouchés pendant les premières années. Un premier cadre chargé de la mise au point de nouveaux produits a été recruté par le dirigeant créateur en 98 pour permettre un développement sur une base plus diversifiée que celle qui avait conduit à sa création.

Une réflexion stratégique et organisationnelle accompagnée par un cabinet spécialisé a convaincu le dirigeant de l'intérêt de renforcer les fonctions de production et commerciale (jusqu'alors complètement prises en charge par lui-même) pour réussir la présence durable sur de nouveaux marchés. En 1999 et 2000, les recrutements successifs pour ces 2 fonctions de jeunes diplômés avec peu d'expériences professionnelles (profil privilégié pour des raisons de coûts) ont été des échecs au bout de quelques mois. Les raisons évoquées par le dirigeant étaient pour l'un, l'incapacité à manager "sereinement" une équipe de production, et pour l'autre, une inaptitude manifeste à la relation commerciale.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

La promotion interne réussie pour prendre la responsabilité de la production a permis au dirigeant de relancer un recrutement d'un responsable commercial. Contrairement aux recrutements précédents qui ont abouti à des échecs d'intégration, il n'a pas pris appui sur

une aide extérieure et n'a pas, non plus, passé d'annonces. Il a privilégié la recherche d'une personne expérimentée dans son entourage professionnel. De ce fait, l'appréciation favorable du dirigeant sur la personne à l'occasion des relations d'affaires qu'il a pu entretenir avec elle auparavant a été déterminante dans la décision de recrutement et cela bien avant des critères de formation, d'âge ou de parcours professionnel. La personne pressentie ayant fait part de son intérêt sur le principe de rejoindre l'entreprise, un seul entretien a permis de concrétiser le recrutement. Il y a été question d'une part des conditions salariales et d'autre part des conditions de prise en main de la fonction.

Le cadre recruté considère qu'il lui a fallu une petite année pour se sentir bien intégré dans l'entreprise. Les 3 premiers mois, sur sa proposition validée par le dirigeant au moment de l'entretien, il est resté le plus souvent dans l'entreprise afin de bien connaître les produits, leurs limites, leurs contraintes de fabrication, ou bien alors il a accompagné le dirigeant pour ses contacts commerciaux. Durant cette période, il a pu également apporter ses compétences techniques pour améliorer la fiabilité et la productivité de machines qu'il avait lui-même vendues à l'entreprise dans le cadre de son emploi précédent. Ce dernier aspect a, bien entendu, fortement contribué à se "faire reconnaître", particulièrement des gens de la production. Le 4^{ème} mois, il a vraiment pris le relais du dirigeant dans la prospection commerciale.

Rétrospectivement, il considère ce 1^{er} trimestre déterminant pour son intégration. Il lui a permis de comprendre l'entreprise et d'éviter ainsi de faire des erreurs dans ses relations commerciales. Selon lui, cet aspect est très important. A la différence des grandes entreprises où il avait jusqu'à présent travaillé, son dirigeant actuel et plus généralement l'ensemble de l'équipe fonctionnent dans l'implicite. Il faut savoir décrypter et ne pas attendre des directives ou des plans d'actions précis. Pour agir, il faut donc savoir où et auprès de qui chercher l'information et être en confiance pour l'obtenir vraiment.

Cette difficulté relative au flou en matière de directives et de délégations de la part du dirigeant a donné l'impression d'agir en n'ayant pas véritablement l'ensemble des informations nécessaires. Il indique avoir été plusieurs fois déstabilisé par la réaction du dirigeant lui donnant des informations "après coup".

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction d'encadrement dans l'entreprise

Conformément aux attentes initiales du dirigeant, l'action commerciale est mieux organisée et suivie. Cet aspect est déterminant compte tenu de l'évolution rapide des produits. Au-delà de cet effet direct recherché, cette nouvelle fonction semble avoir dans un premier temps "perturbé" le dirigeant, plus habitué à être dans l'action que dans la délégation et l'animation. Il "confesse" avoir mis du temps pour apprendre à tenir le rôle de "chef d'orchestre" de son équipe d'encadrement. "C'est un peu comme se faire conduire en voiture : quand on n'a pas l'habitude, on est toujours prêt à bondir sur le volant et donner plein de recommandations pas toujours très utiles". Des réunions de coordination hebdomadaires et trimestrielles ont fait leur apparition dans l'entreprise. Jusqu'alors cette coordination était faite "entre 2 portes" pour faire face aux aléas.

Cas H

Un responsable commercial est recruté en Mai 2001 par le dirigeant d'une Pme de plasturgie de 33 salariés. Le siège de cette entreprise se trouve dans l'Est de la France. Depuis 96, elle possède une unité de fabrication en Bretagne, suite au rachat d'une entreprise existante. Il s'agissait alors, d'augmenter rapidement ses capacités de production pour capter une demande croissante sur son marché régional.

Le cadre recruté, âgé de 37 ans, possède une expérience commerciale d'une douzaine d'année dans un groupe important de distribution de produits auprès des professionnels de la construction. Le salarié a démissionné au bout de 9 mois.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Initialement, la quasi-totalité de production réalisée en Bretagne était destinée au marché de l'Est de la France. En 1999, des investissements très importants ont été réalisés dans l'unité Bretonne pour l'adapter aux évolutions technologiques des équipements et des produits. Cela s'est traduit par un outil de production performant mais aussi par une capacité de production supplémentaire et sous employée.

Le dirigeant a donc envisagé de créer un réseau de distribution composé de 4 agences pour développer la vente de ses produits auprès des particuliers et des artisans poseurs dans l'Ouest de la France (Bretagne, Pays de la Loire, Basse-Normandie). Pour cela, il lui était indispensable de constituer une équipe commerciale et dirigée par un responsable expérimenté compte tenu de l'éloignement géographique du centre de décision.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

D'abord réticent à s'engager dans ce projet compte tenu de l'investissement nécessaire, la possibilité de bénéficier de l'ARC a incité le dirigeant à le concrétiser... La procédure de constitution du dossier ARC a conduit le dirigeant à produire une fiche de poste très détaillée avec l'appui d'un chargé de mission de la CCI. Puis, la procédure de recrutement a été conduite exclusivement par le dirigeant. Des annonces ont été passées dans la presse professionnelle et régionale. 3 réponses ont été retenues à partir des critères suivants : âge(-de 40 ans) expérience commerciale et connaissance du bâtiment. Il a ainsi eu 2 entretiens avec la personne choisie.

Dans un premier temps, le cadre recruté devait développer un chiffre d'affaires personnel, puis animer une équipe commerciale qui serait constituée au fur et à mesure du développement . Compte tenu de son expérience antérieure, le dirigeant considérait qu'il n'y avait pas nécessité d'un accompagnement particulier Il n'y a donc pas eu de phase d'appui particulière au sein de l'entreprise. Le cadre avait une grande autonomie d'organisation. Dès les premiers jours, c'était à lui d'organiser son programme de travail.

Après quelques semaines, le dirigeant a douté de la capacité du cadre à réaliser un chiffre d'affaires satisfaisant. Les relations se sont alors dégradées. Selon le dirigeant, le cadre n'a pas su adapter sa démarche commerciale à une clientèle constituée de particuliers et d'artisans et aux exigences de résultats rapides d'une PME. 9 mois après son embauche, le cadre a démissionné, alors que le dirigeant s'était résolu à le licencier

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction d'encadrement dans l'entreprise

Pour le dirigeant, cette embauche n'a pas eu d'impact direct dans le fonctionnement et la vie de l'entreprise. Il faut cependant constater que ce départ n'a pas été remplacé. Le projet de création d'agence locale pour atteindre plus aisément le marché des particuliers a été abandonné.

Cas I

La fonction de responsable de la maintenance est créée en décembre 2000 dans une entreprise de 45 salariés spécialisée dans la production de tartes salées surgelées. Il s'agit d'organiser le travail d'une équipe de 3 techniciens dont l'un faisait fonction jusqu'alors de responsable. Cette entreprise a connu plusieurs restructurations lors de reprises. Depuis 94, elle fait partie d'un groupe familial composée de 4 autres entreprises, également dans le secteur agro alimentaire, représentant environ 200 salariés dans un même bassin d'emploi.

Le cadre recruté est un jeune technicien supérieur qui a suivi une formation complémentaire en alternance de maintenance en agro alimentaire sur 2 ans. Il complète une équipe d'encadrement composée d'une directrice administrative et financière, d'un responsable commercial et d'un responsable qualité-recherche et développement, tous les 3 présents depuis peu dans l'entreprise. En juin 2004, le salarié est toujours dans l'entreprise avec des responsabilités élargies.

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

A la reprise de l'entreprise suite à un dépôt de bilan, des investissements techniques importants sont réalisés pour rendre l'outil de production plus performant. Cependant, plusieurs missions de cabinets spécialisés sur l'organisation de production, l'organisation du temps de travail, la démarche qualité ont pointé des difficultés récurrentes concernant l'organisation de la maintenance et pesant sur l'efficacité de l'outil de production. L'objectif de la direction est donc d'augmenter la productivité en améliorant la gestion de la maintenance préventive pour éviter des arrêts de production consécutivement à des pannes et réduire les durées d'immobilisations des équipements.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

La décision de recruter a été prise par la direction du groupe, Les démarches de recrutement ont été conduites par la directrice administrative et financière. Elle a pris contact avec l'APEC et l'ANPE pour la formalisation et la diffusion d'une offre d'emploi. Cela a permis l'examen d'une vingtaine de candidatures "présélectionnées".

La personne recrutée occupait un emploi hors région et a eu connaissance de l'offre par le site de l'Anpe. la décision a été prise suite à 3 entretiens, un premier avec la DAF et le responsable de production, un second avec le dirigeant du groupe et un dernier avec la DAF sur les conditions d'embauche. Les critères déterminants qui ont orienté le choix ont porté sur un jeune de formation technique conséquente et possédant une première expérience en IAA.

Le cadre a été présenté par le dirigeant exclusivement au personnel "de bureau". Au niveau des ateliers de production, il a été confronté à un climat plutôt tendu et de méfiance à son égard. Les fréquents problèmes techniques généraient un travail de production réalisé dans une ambiance tendue (conditions d'urgence, d'efforts physiques, décalages des horaires...). Par ailleurs, le technicien faisant fonction jusqu'alors de responsable de la maintenance vivait cette arrivée comme une remise en cause personnelle.

La prise en charge des premières interventions va s'avérer déterminante dans la reconnaissance de ses compétences au sein de l'atelier. De plus, sa participation à un groupe de travail aux côtés du qualitatif et du responsable de production lui a permis de concevoir des procédures de maintenance vraiment opérationnelles et de gagner ainsi en crédibilité auprès des ouvriers de maintenance et de production.

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction

La création de la fonction de responsable de maintenance a incontestablement permis à l'entreprise de faire d'importants progrès dans le taux effectif d'utilisation des machines. Conjointement, cela a contribué à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers en limitant les aléas techniques qui engendraient des situations de production défavorables. La maintenance préventive et curative est maintenant organisée dans le cadre de procédures et de modalités connues de tous et prises en compte dans l'organisation de la production. Les situations d'aléas sont devenues plus rares d'où plus de "sérénité à tous les niveaux de l'entreprise.

Depuis un an, le salarié a vu ses responsabilités élargies à la prise en charge de la maintenance d'une autre entreprise du groupe. Pour autant, le salarié regrette un manque de gestion des ressources humaines dans le groupe et s'interroge sur son avenir professionnel au sein de celui-ci.

Cas J

Un chargé d'affaire est embauché dans une entreprise d'usinage du granit de 150 salariés en Juin 02. La personne recrutée est âgée de 42 ans. Titulaire d'un CAP de mécanique générale, ses différentes expériences professionnelles en atelier, en livraison, au commercial puis à l'achat, lui ont permis d'acquérir un statut "d'expert reconnu" dans le monde professionnel du négoce et de la transformation du granit.

Sa mission est de développer la pénétration de l'entreprise sur les marchés publics et privés de la construction. Il est placé sous la responsabilité du directeur commercial qui a par ailleurs en charge l'animation d'une équipe de commerciaux spécialisés dans la vente de monuments funéraires en France et Benelux ainsi qu'une participation active à l'instance de la profession chargée des normes techniques.

En juin 04, le salarié recruté dans le cadre de l'ARC est toujours présent dans l'entreprise

Le contexte du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Il s'agit d'une des plus importantes entreprises de son secteur professionnel. D'importants investissements techniques et une politique d'innovation-produits ont permis un fort développement dans les années 80 par rapport à ses concurrents directs (passage de 90 à 200 salariés). Depuis le milieu des années 90, l'activité a été recentrée sur le monument funéraire compte tenu de la crise dans l'immobilier. Or, depuis la fin des années 90, elle perd des parts de marché sur le funéraire face à la concurrence très vive des pays asiatiques.

Dans ce contexte et depuis plusieurs années, le dirigeant aspire à créer une nouvelle fonction de chargé d'affaires pour relancer l'entreprise sur le marché de la construction. Ce marché exige une approche commerciale particulière. Il ne s'agit pas de trouver des clients directs mais de développer un réseau de prescripteurs que sont les architectes, les maîtres d'œuvre, les ingénieurs de l'équipement, les directeurs de travaux des collectivités territoriales... . Or ce type d'approche ne produit des effets bénéfiques qu'à moyen terme, mais peut s'avérer également préjudiciable "pour longtemps" si des erreurs sont commises.

La mise en œuvre du projet de création de la nouvelle fonction d'encadrement

Le déclenchement de la phase de recrutement est provoqué par une information donnée par un fournisseur, à savoir l'intention d'une personne reconnue dans le métier de quitter une entreprise concurrente. Cette personne, dans le cadre de ses relations professionnelles, a toujours fait bonne impression au dirigeant et au directeur commercial pour des compétences correspondant bien à la fonction à créer : un relationnel volontaire mais non agressif, une fiabilité des engagements pris et des compétences techniques sur le granit (tant sur l'appréciation de sa qualité que sur les possibilités de le travailler).

Contrairement aux pratiques habituelles du dirigeant pour les recrutements de cadres et de commerciaux, il n'a pas eu recours à un cabinet spécialisé. Compte tenu de sa connaissance préalable de la personne, il estimait plus pertinent d'avoir plusieurs entretiens sur une période de quelques semaines pour voir comment l'idée et la représentation de cette fonction cheminaient chez la personne et si cela était cohérent avec ses attentes. 3 entretiens ont eu lieu sur une période de 2 mois, un premier avec le directeur commercial, un second avec le dirigeant et le directeur commercial et un troisième avec le dirigeant.

Tout en nécessitant beaucoup d'autonomie et une capacité à travailler seul, l'isolement a été d'emblée considéré comme un obstacle majeur pour la réussite de cette nouvelle fonction. Un bureau a été aménagé en liaison directe avec celui du dirigeant et celui du directeur commercial permettant ainsi contact et un appui réactif en cas de besoin (concernant un prix - prérogative du directeur commercial, ou une affaire en cours ...). D'autre part, la direction lui a confié rapidement la prise en charge de nouvelles affaires considérées plutôt simples de façon "à se faire la main", de débiter son carnet d'adresses et de se sentir utile en ayant à traiter ses propres dossiers. Par contre, il n'a pas été mobilisé dans des affaires en cours parfois complexe car il aurait eu du mal à se faire reconnaître par les différents interlocuteurs et donc à avoir les bonnes informations en temps utiles.

De l'avis partagé entre le dirigeant, le directeur commercial et la personne recrutée, il n'y a pas eu de difficultés d'intégration majeure. Très vite il s'est senti faire partie de l'entreprise contrairement à ses précédentes expériences où il avait l'impression "d'être un peu en décalage pendant plusieurs mois". Certes, au cours des premiers mois, certaines de ses initiatives ont pu heurter le fonctionnement très structuré de l'entreprise. Selon le salarié, c'est en bonne partie due à une expérience professionnelle dans de petites structures qui travaillent continuellement dans l'urgence.

Sa maîtrise technique et un relationnel qui met son interlocuteur en confiance ont manifestement facilité son intégration dans une entreprise à "l'administration" pointue et à forte identité métier. Pour sa part, le cadre recruté insiste d'avantage sur le soutien dans la durée de la direction dans la prise en main de cette nouvelle fonction et sur la clarté des missions confiées ainsi que des objectifs à atteindre comme éléments déterminants de sa bonne intégration.

Les changements associés à la mise en place de la nouvelle fonction d'encadrement dans l'entreprise

Au bout de 2 années, le cadre recruté a permis un développement conforme aux attentes initiales de la direction du chiffre d'affaires réalisé sur le marché de la construction et l'aménagement urbain. Au fil des mois, les missions du cadre ont été complètement recentrées sur l'activité de chargé d'affaire. Initialement, il était prévu au contraire un élargissement vers un travail de veille sur les normes techniques pour alléger la charge de travail du directeur commercial. La crédibilité interne et externe du cadre recruté acquise au fil des dossiers, sa capacité à gérer simultanément plusieurs dossiers complexes, permet au directeur commercial de ne plus prendre en charge des dossiers d'affaires. Ainsi, Il peut notamment s'investir plus efficacement dans la préparation et la participation aux différentes commissions professionnelles sur les normes techniques.

Les principaux constats concernant les conditions de création d'une nouvelle fonction d'encadrement :

Constat 1 : L'obtention effective de l'aide n'est pas un indicateur pertinent pour apprécier l'intégration durable d'une nouvelle fonction d'encadrement

Il convient d'abord de distinguer l'intégration durable d'une nouvelle fonction de celle du salarié. Ainsi dans 8 cas sur les 10 dossiers ARC agréés examinés, les fonctions créées existaient toujours lors de notre passage dans les entreprises. Cependant, seuls 4 salariés sur les 10 recrutés dans le cadre de la demande ARC étaient toujours présents dans les entreprises.

Ensuite, le versement de l'aide généré par la présence du salarié au-delà des 12 premiers mois ne signifie pas une intégration réussie. Ainsi dans 2 cas, la relation contractuelle s'est achevée bien après la première année mettant un terme à des situations qui auront été "durablement" difficiles. A l'inverse, dans 2 cas, des contrats ont été interrompus rapidement pendant la période d'essai, et ont été suivis de nouveaux recrutements qui aboutissent à une intégration durable⁵.

Constat 2 : La décision de création d'une nouvelle fonction d'encadrement est la conjonction d'une situation perçue durablement insatisfaisante par le dirigeant et d'un élément déclencheur.

L'examen des projets initiaux à partir des dossiers ARC et des entretiens permet de distinguer 3 contextes d'entreprise, à savoir :

- des investissements techniques importants,
- un positionnement concurrentiel défavorable
- ou, enfin une phase de maturité (ou de stabilité).

A partir de ces 3 contextes, l'intention de créer une nouvelle fonction d'encadrement renvoie selon les cas, à 3 enjeux:

- la pénétration de nouveaux marchés,
- l'augmentation de la productivité
- ou l'allègement de la charge de travail du dirigeant.

Nous avons rencontré l'ensemble des combinaisons possibles entre ces différents contextes et enjeux dans les cas analysés. A noter cependant, que les cas renvoyant à une combinaison entre une phase de maturité (ou de stabilité) et l'allègement de la charge de travail du dirigeant (2 cas) n'ont pas été probants.

⁵ voir le schéma en annexe sur l'évolution des fonctions d'encadrement créées depuis le recrutement sous dispositif ARC

3 éléments déclencheurs ont été repérés

- Dans 5 cas sur 10, le dirigeant fait mention de recommandations issues d'une intervention extérieure en matière de qualité de gestion de production, de temps de travail
- Dans 2 autres cas, la demande ARC était consécutive à l'échec d'une première tentative d'intégration d'un nouveau cadre.
- Enfin dans 3 autres cas, l'élément déclencheur de la décision du dirigeant de passer de l'intention de création d'une nouvelle fonction d'encadrement au recrutement est la connaissance d'une personne intéressante et disponible rapidement.

Ainsi, nous constatons que dans 7 cas sur les 10 analysés, l'intention du dirigeant a été étayée soit par une expérience non aboutie mais qui a quand même conforté le dirigeant à cette perspective, soit par un avis extérieur allant également dans ce sens.

Constat 3 : Le recrutement d'un collaborateur direct est une prérogative que les dirigeants ont exercé le plus souvent seul, sans appui, ni interne, ni externe

Le recours à un appui externe dans la phase de recherche de candidat et de recrutement est minoritaire. Seules 2 entreprises ont pris contact avec l'ANPE et/ou l'APEC. Une seule entreprise a été accompagnée tout au long du processus de recrutement par un cabinet spécialisé.

Or il faut constater une certaine inefficacité à mener à bien "en autonomie" un processus de recrutement s'appuyant sur la publication d'une annonce d'offre d'emploi dans la presse. Ainsi 4 recrutements sur les 5 réalisés par ce moyen ont été rompus dans l'année.

Par contre, les dirigeants semblent être plus à l'aise avec le bouche-à-oreille puisque les 4 cadres recrutés par relations professionnelles sont restés plus longtemps. Et parmi les 4 ruptures renvoyant à des annonces, 2 ont été remplacées par des personnes trouvées par relations professionnelles du dirigeant.

L'implication de collaborateurs dans le processus de sélection a concerné uniquement les 3 entreprises les plus importantes en effectif dans lesquelles les cadres recrutés seront les collaborateurs directs d'autres cadres.

Constat 4 : les moyens mis en œuvre par les entreprises pour intégrer le nouveau cadre renvoient quasi exclusivement à une phase d'accueil, de présentation de l'entreprise et d'accompagnement pendant la première semaine

La description de ce qui a été fait de spécifique au cours des différents entretiens renvoie quasi exclusivement à la première semaine du nouveau cadre dans l'entreprise. Il s'agit systématiquement dans les cas analysés du "tour de l'entreprise" avec le dirigeant.

Dans un cas sur deux, cette présentation générale du premier jour est suivie dans la semaine d'un temps plus important avec des salariés ayant une responsabilité fonctionnelle ou opérationnelle (comptable, responsable commercial, responsable de production...). C'est

en général pendant cette première semaine également que le nouveau cadre va consacrer du temps à s'initier au système informatique de l'entreprise.

Au-delà de cette semaine d'accueil, les modalités d'intégration se font plus floues. Les attentes générales relatives à la fonction sont rarement déclinées en objectifs intermédiaires évaluables. Nous n'avons pas repéré de pratique structurée du suivi d'intégration du cadre recruté par la direction.

Le terme de la période d'essai ne semble d'ailleurs pas une échéance vraiment gérée. Ainsi dans 3 entreprises, les dirigeants ont rapidement douté des possibilités d'intégration durables du cadre recruté. Or, les périodes d'essais n'ont ni été interrompues ni reconduites. Les relations se sont détériorées au fil des mois dans l'attente d'une hypothétique démission par le chef d'entreprise se "sentant contraint juridiquement par le contrat de travail à durée indéterminée"

Constat 5 : Quand la fonction et le salarié sont considérés stabilisés dans l'entreprise, ce qui marque le dirigeant et les collaborateurs, c'est le saut organisationnel

La pérennisation de la fonction d'encadrement créée se caractérise dans la majorité des entreprises enquêtées par 2 aspects :

- Il s'agit d'une part d'une tendance à l'élargissement des responsabilités du nouveau cadre.
- D'autre part, l'arrivée "réussie" du cadre dans l'entreprise est largement associée notamment par le dirigeant à l'impression d'une meilleure organisation de l'entreprise.

Des facteurs favorables pour la réussite d'intégration d'une nouvelle fonction d'encadrement

1 - l'opportunité pour le nouveau cadre de montrer rapidement une compétence reconnue au sein de l'entreprise

Dans 4 des 10 entreprises rencontrées, il y a eu rupture du contrat de travail dans l'année du recrutement. Leurs dirigeants invoquent comme une des raisons majeures les difficultés relationnelles du nouveau cadre avec le personnel de production. Pris isolément cet avis n'est pas très significatif pour comprendre les raisons des échecs d'intégration. En effet nous ne sommes pas en mesure de le croiser avec le point de vue des cadres concernés.

Cependant, malgré cette réserve, cet avis est assez cohérent avec le ressenti des cadres recrutés toujours présents dans les entreprises quant à la prise en main de leurs nouvelles responsabilités. Ainsi, ils estiment nettement que la mise en confiance des personnels d'exécution a été la principale difficulté de leur intégration.

Ex de l'entreprise A : Le responsable "nouveaux produit"s recruté ses premiers mois dans cette entreprise de 20 salariés de période difficile liée à une impression de solitude à coté de gens habitués à travailler ensemble.

Il est également intéressant de noter que ces mêmes cadres associent leur intégration à un moment ou un fait particulier. Cela concerne l'apport d'une contribution "concrète" pour surmonter rapidement une difficulté ou un aléa de production. Pour eux, il y a clairement "un avant" et "un après".

Ex de l'entreprise G : le directeur commercial recruté apporte ses compétences techniques pour améliorer la fiabilité des machines qu'il avait lui-même vendues à l'entreprise dans l'exercice de son emploi précédent.

Ce qu'il faut également remarquer, c'est que le plus souvent cette contribution concerne un domaine qui n'appartient pas directement à la fonction pour laquelle le cadre a été recruté. Enfin, cette contribution exerce effectivement un effet levier à l'intégration dans la mesure où le nouveau cadre arrive à faire valoir ces compétences "inattendues" assez rapidement après son arrivée dans l'entreprise

Ex. de l'entreprise A : L'expertise technique acquise au cours d'une expérience professionnelle déjà importante a joué un rôle important dans la réussite l'intégration au delà de la période d'essai du nouveau cadre et cela sans attendre la réussite du lancement de nouveaux produits. Il a pu très rapidement la mettre en valeur par des améliorations de phases de production posant jusqu'alors régulièrement des problèmes dans l'entreprise.

2 - Le rôle actif du dirigeant dans la durée pour faire reconnaître la fonction par les différents services de l'entreprise

Cet engagement dans la durée semble d'autant plus important quand le dirigeant a conduit le processus de recrutement sans impliquer des collaborateurs directs (7 des 10 entreprises rencontrés). Il y a un besoin d'information des collaborateurs directs et également dans les Pme de l'ensemble des salariés.

Cette information est d'autant plus nécessaire que dans la plupart des cas, les effets escomptés de la nouvelle fonction d'encadrement par les dirigeants rencontrés ne sont pas attendus à très court terme. Or, c'est pour cela que le dispositif ARC leur apparaît bien adapté. L'aide accordée permet d'alléger la charge financière de façon conséquente pour la première année.

Dans plusieurs des cas analysés, des signes perceptibles d'investissement du dirigeant dans la mise en œuvre de la nouvelle fonction au cours des 12 à 18 premiers mois semblent avoir joué un rôle important pour la "greffer solidement et durablement " à l'organisation de l'entreprise. Nous avons pu repérer dans ces cas, la combinaison de 3 aspects à retenir :

- D'abord **l'importance de l'aménagement d'un espace de travail** "valorisant et cohérent avec le projet.

Ex. de l'entreprise J : Un bureau a été aménagé en liaison directe avec celui du dirigeant et celui du directeur commercial permettant ainsi contact et un appui réactif en cas de besoin (concernant un prix - prérogative du directeur commercial, ou une affaire en cours ...)

Ex. de l'entreprise D : un bureau a été aménagé et équipé au niveau de l'atelier. Par son implantation, il s'agissait, selon le dirigeant, d'un signal aux gens de production. D'une part, il s'agit d'une fonction durable dans l'entreprise. D'autre part, cette fonction fait partie intégrante de la vie quotidienne de l'atelier

- Ensuite **la constance de l'objectif opérationnel** lié à la création de la nouvelle fonction **et sa réaffirmation régulière** en diverses occasions de la vie courante de l'entreprise (pots de fin d'année, les réunions d'infos périodiques ...).
- Enfin, **la clarté de la délégation de responsabilité** confié au nouveau cadre par le dirigeant doit être sans ambiguïté pour les autres salariés.

Ex de l'entreprise F : La stabilisation de la fonction de responsable de production est particulièrement difficile (4 personnes en 3 ans) car les chargés d'affaires maintiennent leurs pratiques antérieures de liens directs avec l'atelier.

Si ces 3 aspects sont complémentaires entre eux, le dernier semble le plus difficile à tenir. Par contre dans d'autres cas analysés, les éléments recueillis lors des entretiens donnent une impression de désengagement rapide du dirigeant après le recrutement et la phase d'accueil. Il revient alors au cadre embauché d'être en capacité individuelle de s'imposer pour gagner sa place dans une structure qui ne l'attend pas. Mais il faut constater les échecs dans la plupart de ces cas.

3 – La souplesse des différents acteurs du projet (le dirigeant, cadre, le management)

Il apparaît que l'intégration d'une nouvelle fonction d'encadrement peut difficilement se faire « toute chose égale par ailleurs ».

Dans les cas de réussite, on s'aperçoit, en effet, que ce sont toutes les composantes du projet qui évoluent avec le temps. Les pratiques organisationnelles et de management préexistantes se trouvent manifestement perturbées voire franchement remises en cause :

- Les chefs d'entreprise ont revu leurs modes de délégation. Or cet aspect ne va pas de soi.

Ex. de l'entreprise G : La nouvelle fonction de directeur commercial dans cette entreprise de cette semble avoir dans un premier temps "perturbé" le dirigeant plus habitué à être dans l'action que dans la délégation et l'animation. Il "confesse" avoir mis du temps pour apprendre à tenir le rôle de "chef d'orchestre" de son équipe d'encadrement. "c'est un peu comme se faire conduire en voiture : quand on n'a pas l'habitude, on est toujours prêt à bondir sur le volant et donner plein de recommandations pas toujours très utiles".

- Les autres salariés ont du "accepter" un nouvel interlocuteur et s'adapter à de nouvelles façons de faire. Cet aspect est particulièrement posé concernant les créations de fonctions relatives à l'encadrement de production. L'objectif fixé au cadre par le dirigeant est clairement de rationaliser l'organisation de production grâce à un savoir faire acquis par ailleurs. Or c'est au départ le plus souvent vécu par les ouvriers et leurs responsables directs soit comme « une reprise en main » voire comme une remise en cause de leurs compétences.
- Les pratiques antérieures des cadres recrutés se trouvent également mises à l'épreuve : L'ensemble des cadres que nous avons rencontré insistent sur le ressenti d'avoir du se remettre en cause ou plus exactement de la difficulté de transférer en les adaptant des compétences acquises et exercées dans des contextes différents. Cela a été ressenti notamment dans 2 cas où il s'agissait de passer de "la grande entreprise" à "la petite entreprise".
- La définition de fonction ou l'étendue des responsabilités évoluent au bout de quelques mois. Dans les cas analysés, nous constatons plutôt un élargissement qu'une spécialisation.

A contrario, les cas d'échecs correspondent souvent à des situations de rigidité :

- Soit au niveau des acteurs de l'entreprise qui souhaitent maintenir des pratiques organisationnelles et/ou relationnelles préexistantes. Cela n'apparaît guère conciliable avec une intégration durable. Il y a là, un rapport de force toujours défavorable à l'intégration durable du cadre recruté dans les cas que nous avons étudiés.

Ex ; de l'entreprise C : Le responsable de production recruté pour améliorer l'ordonnancement voit ses décisions contestées par les gens de l'atelier et par le dirigeant lui-même parce qu'elles ne correspondaient pas aux pratiques habituelles de l'entreprise. Le cadre a été progressivement marginalisé et a conduit à un licenciement

- Soit au niveau du cadre recruté qui ne prend pas véritablement la mesure de la nécessité d'adapter sa façon de faire à son nouvel environnement professionnel

Ex. de l'entreprise B : l'adjoint de direction recruté a voulu imposer des pratiques de management et d'organisation qu'il avait pratiqué dans une grande entreprise. Il a réalisé un audit de l'atelier mal vécu par les salariés. Il mettait en lumière uniquement les aspects négatifs en les comparant à ses références professionnelles antérieures (...). Cette image renvoyée d'une entreprise peu professionnelle venait en contradiction d'une reconnaissance acquise justement sur la base d'un professionnalisme reconnu par les clients et qui avait permis d'élargir et de fidéliser des clients très exigeants sur la qualité technique et les délais.

Propositions pour favoriser la consolidation des fonctions d'encadrement nouvellement créées

Proposition 1 : Poursuivre cet appui au Pme

Nous considérons que la mobilisation du dispositif ARC par les entreprises enquêtées était cohérente avec les objectifs assignés à cette aide publique.

Le dispositif nous semble utile car le montage du dossier de demande et son instruction participent dans bien des cas à la qualité des projets. Certes, ils ne sont pas toujours vécus positivement par les chefs d'entreprise qui y voient "trop de temps ou trop de papiers". Cependant, c'est parfois ce temps et cette formalisation contraints qui permettent au dirigeant de mieux préciser son projet. Il faut d'ailleurs rappeler ici que le taux de rupture au bout d'un an de 11% nous apparaît limité.

D'autre part, il nous semble que le dispositif permet au dirigeant de repousser dans le temps son objectif de retour sur investissement de la nouvelle fonction. L'aide représente entre 25 et 50% du coût salarial de la 1^{ère} année. Elle contribue donc à dépasser une logique d'opérationnalité et d'efficacité immédiate. De ce fait elle peut jouer un rôle de levier pour inciter des dirigeants à concrétiser des projets "butant sur le décalage perçu trop important entre l'augmentation immédiate de la charge salariale et un retour sur investissement qu'après plusieurs mois.

De plus, le dispositif semble jouer un rôle favorable pour "l'employabilité" de 3 catégories de personnes :

- L'entrée dans la vie active des jeunes diplômés
- La promotion professionnelle (passer d'un fonction d'exécutant dans une entreprise à une fonction d'encadrant dans une autre entreprise)
- La mobilité professionnelle des cadres confirmés

Il faut cependant constater que l'aide financière accordée ne suffit pas à lever toutes les difficultés d'intégration. Un échec est préjudiciable à l'entreprise et à la personne directement concernée.

Or, il nous semble opportun de favoriser les conditions d'appui à la mobilité professionnelle. Cela devient un enjeu particulièrement sensible, tant dans la perspective de l'allongement nécessaire de la vie professionnelle, que dans le développement de la capacité à innover des PME régionales (en terme de produit, de procédés ou d'organisation).

Proposition 2 : Renforcer la sensibilisation des dirigeants sollicitant l'ARC sur les principales conditions de réussite d'un projet de création d'une nouvelle fonction d'encadrement

Jusqu'à présent l'information et l'appui reçus par les dirigeants concernent essentiellement l'instruction administrative de la demande d'aide au recrutement de cadres. Un "guide" pourrait expliciter les différentes étapes d'un projet de création d'une nouvelle fonction d'encadrement :

- L'examen des conditions d'opportunité et de faisabilité
- Les modalités générales de recrutement
- L'organisation de la phase d'intégration

Pour chacune de ces étapes, le contenu pourrait porter sur 3 dimensions complémentaires :

- Un aspect explicatif concernant les principaux points d'attentions
- Un aspect démonstratif par des exemples
- Un aspect "ressource" pour apprécier l'opportunité d'avoir recours à des appuis externes et les possibilités existantes

La diffusion d'un tel document serait à envisager par les différents points d'entrée dans le dispositif. Il pourrait également servir de support d'animation de réunions proposées à l'attention des dirigeants.

Proposition 3 : proposer aux dirigeants l'appui d'un accompagnement externe à la prise de poste pour améliorer les conditions d'intégration d'un nouveau cadre dans les PME.

Nous l'avons vu dans les cas analysés, la création d'une nouvelle fonction comporte une part de risque non négligeable tant pour l'entreprise que pour le salarié recruté :

- Pour l'entreprise, c'est un risque financier mais c'est aussi un risque de déstabilisation de l'organisation existante
- Pour le salarié, la mobilité professionnelle externe comporte toujours une part de risque et cela d'autant plus qu'on avance en âge.

Nous avons vu, également, que l'intégration est rarement gérée au-delà d'une courte phase d'accueil de quelques jours. Cela peut aboutir dans certains cas rencontrés à une détérioration continue sur plusieurs mois (voire des années) préjudiciable à l'efficacité de l'entreprise ainsi qu'à l'employabilité du cadre.

La création d'une nouvelle fonction d'encadrement induit des apprentissages. Cela semble particulièrement sensible dans le cas des petites entreprises et d'une première fonction d'encadrement :

- Pour le dirigeant : cela suppose d'adapter ses pratiques de management
- Pour le cadre : cela suppose d'adapter des compétences acquises et mises en œuvre dans des contextes organisationnels et de management sensiblement différents.

L'appui d'un tiers extérieur⁶ à l'entreprise devrait faciliter cette phase d'apprentissage réciproque pendant les premiers mois. Nous ne pensons pas utile de systématiser cet appui. Il nous semble notamment approprié à certaines situations sensibles et sur la base du volontariat partagé entre le dirigeant et la personne recrutée, par exemples :

- création d'une première fonction d'encadrement
- création de fonction d'encadrement d'équipes de production
- Cadre expérimenté, mais dans un contexte très différent ...

⁶ Par exemple, l'Apec propose une offre dans ce sens. Il serait intéressant de connaître l'usage de cette prestation de façon à dégager des enseignements pour mieux apprécier l'opportunité de développer ce type d'appui et les conditions de faisabilité.

Conclusion

Notre analyse porte sur l'examen de 10 entreprises. Cet échantillon ne peut pas être considéré comme statistiquement représentatif des 345 dossiers ARC sur la période 2000–2002. Cependant, l'intérêt du choix de cette approche de type "monographique" est d'avoir permis la prise en compte de l'intégration d'un cadre dans les PME en tant que processus, pour montrer comment certains "mécanismes" pouvant jouer en faveur ou au contraire en défaveur d'une intégration "durable".

L'examen des cas a permis d'éclairer une complexité des situations pour qualifier d'échec ou de réussite l'intégration d'une nouvelle fonction d'encadrement. Ainsi, le cap des 12 mois de présence dans l'entreprise est compréhensible pour le versement effectif de l'aide afin d'éviter d'éventuels abus. Cependant, le passage de ce cap ne signifie pas pour autant la marque d'une intégration réussie. Dans certains cas, c'est parfois la marque d'une "ornière" dont il est difficile de sortir.

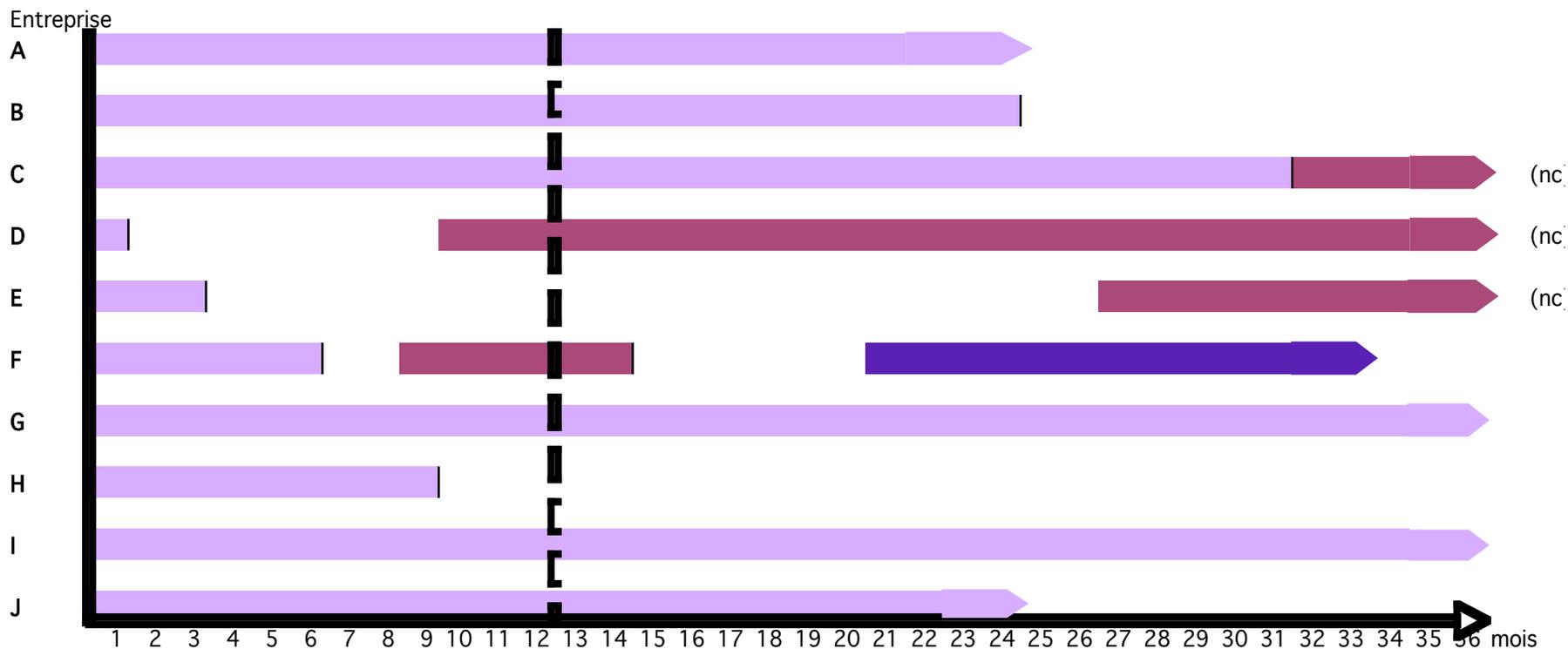
Selon nous, le dispositif exerce bien un rôle d'incitation et de facilitation pour favoriser la concrétisation de projets de création de nouvelles fonctions d'encadrement. Au-delà de ce rôle, il permet surtout au chef d'entreprise (et au cadre recruté) d'avoir le temps nécessaire pour installer la nouvelle fonction dans l'entreprise et d'être ainsi relativement détaché d'un objectif d'opérationnalité à court terme.

Cependant, posséder ce temps ne suffit pas à garantir une intégration réussie du cadre recruté. Nous avons pu constater dans une majorité des cas, une certaine difficulté pour organiser et conduire cette période d'intégration. Et cette difficulté semble d'autant plus forte quand les répercussions potentielles de la fonction créée sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ont été peu envisagées en amont du recrutement.

La poursuite du dispositif nous semble donc particulièrement opportune pour renforcer la qualité du tissu économique régional. D'une part, il participe au développement de la compétitivité des entreprises en améliorant la qualité de leurs produits et/ou de leurs procédés de production. D'autre part, il participe à une certaine fluidité et dynamisme du marché du travail des cadres au niveau régional, ce qui est particulièrement favorable à l'employabilité des personnes avec beaucoup ou peu d'expérience, jeunes ou plus âgés.

La qualité du dispositif est également réelle. L'instruction permet une bonne solidité globale des demandes tout restant accessible de l'avis de la plupart des dirigeants rencontrés. Son amélioration doit éviter d'alourdir les conditions d'accès qui pourraient devenir dissuasives. Cela passe, selon nous, par une information largement diffusée auprès des dirigeants et la proposition d'un accompagnement à la mise en œuvre dans certains cas considérés sensibles.

Evolution depuis le recrutement sous dispositif ARC



Le changement de couleur marque l'arrivée d'une nouvelle personne dans la fonction

nc : signifie que le salarié n'a pas le statut cadre

La ligne verticale pointillée marque les 12 mois (durée minimale pour recevoir effectivement l'aide)

