L'investissement en compétence

Etude du processus d'embauche d'un cadre dans les PME

Cécile CLERGEAU et Bruno HENRIET

L'embauche d'un cadre au sein d'une PME revêt une dimension stratégique de premier ordre. La démarche de recrutement est d'autant plus lourde et risquée qu'il s'agit dans bien des cas d'une création de poste; création qui peut être assimilée à un investissement immatériel majeur. Celui-ci est difficile à assumer dès lors que l'entreprise est de petite taille et a peu d'expériences en la matière.

En raison du rôle majeur des PME dans la dynamique économique locale et de leurs spécificités organisationnelles (Marchesnay, 1987; Kalika, 1995), les pouvoirs publics ont mis en place, dans les années récentes, des dispositifs d'aide au recrutement des cadres. Ces dispositifs cherchent à inciter les chefs d'entreprise à s'entourer de personnes nouvelles, recrutées en fonction des compétences qu'elles peuvent apporter. L'aide qui est octroyée doit permettre de franchir un seuil et d'acquérir de façon durable des savoirs et savoir-faire qui a priori leur font défaut.

Si l'enjeu pour les pouvoirs publics apparaît clairement, les conditions de réussite de ce dispositif vont largement dépendre de l'accueil qui lui est réservé et de la manière dont le chef d'entreprise conçoit son rôle et élabore ses décisions en matière de développement. Au sein des PME, peut-être plus qu'ailleurs, le chef d'entreprise concentre nombre de prérogatives, il n'a ni comité de direction ni DRH cadres, il assure seul le pilotage de l'organisation. Ses représentations de la performance et ses conceptions de l'organisation vont jouer un rôle déterminant. L'aide n'aura d'impact que si le processus même de décision en matière d'investissement et en particulier d'investissement immatériel est bien cerné et si le dispositif y est adapté.

Dans cette optique nous nous proposons, à partir d'une étude sur l'efficacité de la procédure d'aide au recrutement des cadres, dispositif ARC ⁽¹⁾, mis en place par le le Ministère de l'Industrie, d'analyser le processus de décision associé à la création d'un poste de cadre.. L'aide concerne les PMI de moins de 500 personnes, en situation financière saine, non contrôlées à plus de 25% par un groupe de plus de 500 personnes. (Le montant de l'aide peut atteindre jusqu'à 50% d'une année de salaire et de charges sociales. Maximum 200 KF.)

Cette analyse a pour but de comprendre les principaux déterminants de la décision et de repérer les leviers essentiels sur lesquels agir pour favoriser le développement des PME.

Dans une première partie consacrée à la spécificité de l'investissement en compétences, nous montrerons comment se pose le problème de la création d'un poste de cadre au sein d'une PME, quels sont les obstacles économiques et organisationnels à surmonter.

Dans une seconde partie, à travers l'étude du rôle incitatif des aides publiques, nous analyserons le comportement des dirigeants et les phases essentielles de la décision. Cela nous permettra de présenter un certain nombre d'observations. Cet article prend appui sur une étude concernant le dispositif ARC industrie dans la région Pays de Loire, (2). Nous en donnerons les principaux résultats en annexe.

1. L'INVESTISSEMENT EN COMPETENCES : RISQUES ET RETICENCES

Le concept d'investissement immatériel est associé à celui d'investissement intellectuel pour désigner les actions et les dépenses effectuées en Recherche et Développement, en conseil ou en formation (Caspar, Afriat, 1988). Il est certes moins utilisé pour analyser les décisions de recrutement. Mais lorsque le recrutement correspond à l'intégration dans l'entreprise de compétences et de capital humain nouveau, on peut considérer qu'il s'agit de création et non de renouvellement, et donc qu'il y a vraiment investissement.

1.1. Les risques liés à l'investissement en compétence

Celui-ci présente un certain nombre de risques qui se retrouvent accrus dans le contexte spécifique des PME.

1.1.1. Les risques et les incertitudes de tout investissement immatériel

L'investissement immatériel présente certaines caractéristiques qui le distinguent d'autres types d'investissement. Il est financé sur fonds propres, ne présente aucune garantie et ne donne lieu de ce fait à aucun partenariat financier. Ces caractéristiques lui impriment un statut de dépense, tant sur le plan comptable que dans l'esprit du décideur (Boisselier, 1993). D'où évidemment l'importance du risque financier. Celui-ci est supporté par l'entreprise seule puisqu'il n'existe pas, dans le financement de l'investissement immatériel, de répartition des risques entre l'entreprise et ses partenaires financiers, de garantie ou de système assurantiel.

Ce type d'investissement ne fait pas souvent l'objet d'une formalisation ou d'une planification et le retour sur investissement est difficile à évaluer. À la difficulté de déterminer une valeur "objective" du résultat, s'ajoute souvent la difficulté d'isoler la contribution propre d'un investissement immatériel aux objectifs et résultats de l'entreprise (croissance, productivité ou rentabilité). Les travaux de Martory (1990) sur l'efficacité des politiques de RH, l'investissement en formation, et le contrôle de gestion sociale en témoignent. L'évaluation est encore plus délicate lorsqu'un investissement immatériel précède ou accompagne un investissement matériel ou un changement organisationnel, l'investissement immatériel "disparaît" derrière celui-ci, en particulier lorsque l'on procède à l'analyse des résultats. Le système d'aide à la décision de l'entrepreneur est de ce fait plus flou, moins objectif et peut-être moins consensuel. Ce qui augmente le risque inhérent à tout projet d'investissement. Il est clair qu'en matière d'embauche d'un cadre le temps nécessaire au retour sur investissement peut être considéré comme une composante du risque.

L'investissement immatériel accroît la complexification de l'entreprise. Ainsi, lors de la création d'un poste de cadre, l'entreprise intègre des compétences nouvelles et donc un savoir-faire nouveau qui vont l'obliger à faire évoluer ses procédures et ses routines. Elle peut renforcer l'une de ses composantes (ligne hiérarchique, technostucture, ou activité de soutien), voire inaugurer une nouvelle composante de l'organisation (Mintzberg, 1983). A chaque fois, le recrutement est synonyme de complexification de l'organisation, des procédures de transmission de l'information et de décision. Or on sait que la complexité rend l'univers du décideur incertain et difficilement probabilisable. Sa décision ressort plus de la décision entrepreneuriale intuitive et complexe que de la décision rationnelle en avenir simplement risqué.

1.1.2. L'investissement immatériel dans la PME

Les caractéristiques de l'investissement immatériel expliquent l'existence d'un risque renforcé au sein d'une PME. Malgré leur grand dynamisme (Duchéneau,1995) il est certain que les PME n'ont pas toujours une assise financière suffisante et se trouvent de plus confrontées à des phénomènes de seuil et de gestion de la complexité.

L'investissement immatériel subit des seuils d'efficacité. L'effet de seuil s'exprime tant en termes organisationnels qu'en termes de dépenses d'investissement. Au dessous d'un certain seuil d'organisation, l'entreprise peut être insuffisamment préparée au virage stratégique qu'implique l'arrivée du nouveau cadre et l'investissement peut s'avérer inutile. C'est le cas lorsque le cadre remplit une nouvelle fonction qui a été trop rapidement définie, sans réflexion stratégique globale. Il existe alors une inadéquation entre le montant des dépenses engagées et la capacité de l'entreprise à en tirer profit. D'autre part l'investissement immatériel n'a d'effets qu'au delà d'un certain montant de dépenses. L'entrepreneur ne donne de sens au recrutement que si le nouveau cadre a des compétences bien précises qui peuvent se traduire par des dépenses salariales conséquentes. Or ce seuil de dépenses peut être jugé inaccessible. Il implique l'appel à des cadres expérimentés et l'accès à un marché du travail sur lequel les grandes entreprises offrent des conditions plus attractives. Ce seuil de compétences peut lui aussi être perçu comme inaccessible par le dirigeant obligé de surenchérir s'il veut attirer le cadre recherché. Cela augmente d'autant le risque de l'investissement.

Au delà des problèmes de seuil, la PME est confrontée à un problème de prise de décision stratégique. Celle-ci repose souvent sur un très petit nombre d'individus (voire sur l'entrepreneur seul) qui n'y sont pas toujours bien préparés. Les travaux sur la prise de décision stratégique montrent bien un effet de taille (Marchesnay, 1995) :

- dans ces organisations de petite taille, la décision est largement le fait du chef d'entreprise qui, même s'il s'entoure de conseils, reste responsable en dernier ressort ;
- l'entreprise est dépendante de son environnement et adopte plutôt un comportement de réponse stratégique aux stimuli extérieurs ;
- la structure étant peu formalisée, les systèmes d'information et de contrôle sont très liés à la personnalité du dirigeant ;
- toute décision opérationnelle peut prendre un caractère stratégique ;
- le processus de décision se déroule en information limitée, il est issu d'une démarche progressive reposant sur l'apprentissage du décideur.

Contrairement à la grande entreprise dans laquelle le processus de décision stratégique est planifié et de type proactif, le processus de décision dans la petite entreprise est plutôt de type réactif, fortement dépendant des aspirations de l'entrepreneur et de son expérience (Naro, 1988).

1.2. Les enjeux organisationnels du recrutement

Comme tout apport de compétences nouvelles, l'embauche d'un cadre dans une PME n'est pas sans entraîner quelques réticences (Naro 1989, Mahé de Boislandelle 1988). Elle provoque d'abord une inquiétude sur l'optimalité de la décision, elle entraîne ensuite des changements organisationnels et une redistribution des prérogatives (Kalika, 1995).

1.2.1. Le choix du cadre et l'optimalité de la décision

L'embauche d'un cadre est un engagement de ressources, un moyen déployé au service d'une stratégie. Encore faut-il que cet engagement se fasse de façon pertinente. L'inquiétude qui se manifeste au moment de l'embauche est liée un problème d'efficacité, c'est-à-dire d'adéquation des moyens aux fins poursuivies. Si cette remarque est évidente, nous avons pu noter lors de notre investigation un certain nombre de particularités concernant les PME (Etude qualitative des questionnaires ARC; Etude citée). Cette inquiétude prend de l'ampleur dans certaines PME lorsque le décideur se sent isolé et éloigné du marché du travail des cadres. Il a le sentiment de ne disposer que d'une information partielle pour opérer ses choix et craint que son entreprise ne soit pas attractive. Nous avons pu noter la disparités des sources d'information, informations professionnelles, associatives administratives de "voisinage ".

Ce sentiment d'éloignement a diverses origines :

- la formation initiale du dirigeant, (souvent un technicien à la recherche d'un "ingénieur")
- la méconnaissance des réseaux, (par manque de disponibilité ou d'insertion locale)
- le différentiel important en matière conditions offertes,(les GE offrent plus en salaire et en perspectives)
- l'éloignement géographique des grands bassins d'emploi (cas de certains départements "ruraux").

Si l'accès au marché du travail des cadres apparaît problématique au dirigeant de PME, celui-ci va restreindre son champs d'investigation à son entourage familial ou professionnel (Duchéneaut, 1995). Cette procédure présente l'avantage de limiter le choix à un cadre "que l'on connaît" ou "dont on a entendu parler" qui aura des modes culturels peu différents de ceux développés dans l'entreprise. Ce qui facilite son intégration mais développe un processus de reproduction de l'existant.

Cette procédure peut aussi engendrer certaines frustrations en ce sens que le dirigeant se sent limité dans ses choix et peut se sentir dans l'obligation de réviser ses objectifs car il est contraint dans ses moyens.

L'efficacité du recrutement en détermine la pérennité. Il est clair que si le décideur a mal formalisé sa stratégie, s'est trompé dans ses anticipations ou dans les moyens mis en oeuvre, le cadre restera peu de temps dans l'entreprise. A l'issue de notre enquête, diverses raisons peuvent expliquer l'échec du recrutement:

- il a été précipité, l'entreprise n'était pas prête financièrement ou structurellement à effectuer cet investissement ;
- le profil du recruté ne correspond pas au profil escompté, soit l'entreprise n'a pas trouvé sur le marché du travail les compétences recherchées et le "second choix" envisagé s'est avéré inapproprié, soit le recruteur a fait un choix erroné ;
- le cadre a quitté l'entreprise car il en s'y est pas adapté ou a trouvé mieux ailleurs, ce qui implique aussi un défaut dans la procédure de recrutement.

Ces trois raisons amènent à bien dissocier la fonction de la personne lorsque l'on analyse les facteurs de pérennité d'un recrutement. Si la fonction existe toujours après le départ du cadre, qui sera alors vite remplacé, le projet d'investissement immatériel est confirmé. Le risque du recrutement portait sur le choix de la personne. Si la fonction a disparu, elle a été bien éclatée entre les agents en poste. C'est ce que nous avons pu constater. Le projet d'investissement immatériel était inapproprié et le risque de

recrutement portait alors sur le projet lui même D'où la nécessité de ne pas précipiter le recrutement et de l'intégrer dans une stratégie globale.

1.2.2. Recrutement et changements organisationnels

Lorsqu'on parle généralement des petites ou des petites-moyennes entreprises, on se réfère aisément au type entrepreneurial de Mintzberg : entreprises fortement empreintes de la personnalité de leur dirigeant (Naro, 1989), dans lesquelles la ligne hiérarchique est quasiment inexistante. Et il est vrai que la taille de ces entreprises donne naturellement à l'entrepreneur une place prépondérante, place d'autant plus importante que celui-ci est créateur et/ou actionnaire majoritaire.

Quelle que soit la configuration initiale de l'organisation, l'arrivée du cadre va la modifier. Soit il conforte une de ses composantes, et lui donne donc plus de poids dans l'organisation, soit il l'inaugure une autre configuration. Ce processus est, en termes relatifs, d'autant plus important que l'entreprise est de petite taille. La recomposition implique une modification des pouvoirs individuels mais aussi collectifs (des groupes les uns par rapport aux autres). La redistribution des tâches et des pouvoirs se fait tant entre le dirigeant et le nouveau cadre qu'entre ce dernier et les autres membres de l'entreprise. Elle exige de repenser l'organisation, ses procédures voire même ses buts. En effet, on peut considérer que l'entreprise, dans sa structure et dans son fonctionnement, est le fruit d'une histoire et d'un compromis entre ses membres, et que ce compromis porte tant sur les moyens engagés que sur les buts à atteindre. Dans cette optique, on conçoit aisément que l'arrivée du cadre vienne bouleverser des habitudes, des routines et une distribution des rôles et des pouvoirs communément admise (Nelson, Winter, 1982).

L'arrivée d'un cadre oblige le dirigeant à reconsidérer son pouvoir personnel et à repenser et négocier la place d'autres membres de l'entreprise. Par ailleurs l'émergence d'une configuration nouvelle peut préfigurer des buts qui n'étaient pas les buts initiaux du dirigeant, ni ceux de son équipe. Celui-ci peut alors craindre d'être dépassé dans ses aspirations.

Investissement immatériel risqué, virage dans le développement organisationnel, le recrutement d'un cadre peut apparaître, dans certains cas, comme une décision de grande ampleur stratégique pour l'entreprise. Si l'entreprise accroît ses compétences internes, elle se trouve confrontée à divers problèmes financiers, de pérennité du poste, de choix du cadre ou d'intégration de celui-ci dans l'équipe existante. Ce sont ces caractéristiques du recrutement en PME qui ont justifié l'intervention des pouvoirs publics.

Au regard de ces caractéristiques nous avons tenté d'évaluer l'efficacité de l'aide, pour ce faire nous avons été amené à distinguer plusieurs "niveaux" dans l'efficacité. L'efficacité a ainsi été évaluée :

- en estimant son impact sur la décision de l'entrepreneur, un effet d'aubaine a-t-il joué ? L'aide est-elle suffisante pour motiver l'entrepreneur ? A-t-elle eu un effet d'assurance face à un risque ?
- en estimant son impact sur le financement de l'investissement immatériel : l'apport financier que constitue cette aide est-il crucial ?
- en estimant son impact sur la formalisation du projet : l'accompagnement donné lors de la demande et de l'attribution de l'aide apporte-t-il un soutien intellectuel au décideur ? Structure-t-il les modalités de recrutement ? Modifie-t-il la vision du monde de l'entrepreneur ?
- en estimant un effet de levier : l'aide a-t-elle un impact sur les résultats du recrutement ?

2. L'IMPACT DES AIDES A L'EMBAUCHE : OBSERVATIONS ET ORIENTATIONS

L'étude du dispositif ARC et de son rôle plus ou moins incitatif va nous aider à mettre en évidence les principales étapes du processus de décision. En analysant l'impact de ces aides, on peut en effet déceler les véritables obstacles au recrutement et les leviers sur lesquels il est opportun d'agir.

2.1. L'étude de l'impact des aides publiques.

Pour évaluer l'efficacité du système d'aide, on peut d'emblée distinguer son impact sur la prise de décision et son impact sur les incidences de l'investissement en compétence ainsi décidé et mis en oeuvre. Ces deux aspects sont bien sûr reliés : la performance observée peut être modifiée par le système d'aide. Celui-ci peut d'abord l'améliorer, en apportant des ressources supplémentaires - aide financière mais aussi conseils - il est sensé en accroître l'incidence sur les résultats : c'est là le but de la procédure.

Mais le résultat final peut être aussi détourné voire détérioré. Dans ce dernier cas, l'investissement mis en place n'est pas pertinent, la décision a été précipitée en raison de l'aide, tant dans son contenu que dans ses modalités, l'effet est ponctuel, le rapport résultat sur coût n'est pas satisfaisant.

Ce premier type d'analyse n'est pas suffisant, il suppose une vision très mécaniste de l'investissement immatériel et fait ainsi l'impasse sur les incidences que le dispositif peut avoir sur l'entrepreneur lui-même. Il a été en effet observé, qu'en matière de décision d'embauche, tout dépend de l'analyse que fait l'entrepreneur des origines de la performance. Il y a une spécificité de la gestion des ressources humaines dans les PME (Mahé de Boislandelle, 1988). Si l'entrepreneur n'impute pas la performance à l'amélioration d'une variable spécifique - la compétence - il ne ressentira aucun besoin en compétence supplémentaire. Si, par contre, une aide vient lui signifier l'importance de certaines actions telles que l'embauche d'un collaborateur pour combler une compétence qui lui fait défaut, alors le dispositif peut enclencher une prise de conscience. Il y a donc un tout premier impact qui se situe en amont de la décision : l'impact sur la prise de conscience de besoins en "compétences". C'est bien à l'Etat d'initier cette démarche (Romano, 1995)

Ainsi, le dispositif d'aide sera considéré comme efficace s'il est capable de :

- déclencher une prise de conscience
- faire basculer la décision
- contribuer à un résultat.
- faire aboutir un projet,
- doter durablement l'entreprise de ressources stratégiques nouvelles.

2.1.1. Méthodologie

A partir d'un échantillon⁽³⁾ d'entreprises bénéficiaires d'une aide (ARC) -population cible- nous avons étudié le rôle joué par l'aide. L'analyse de l'impact du dispositif d'aide sur le processus de décision prend appui sur des déclarations, c'est le bénéficiaire et lui seul qui en détient la réponse. Celle-ci est affinée par la mise en relation avec d'autres informations. L'étude de l'impact sur les effets de l'investissement immatériel réalisé passe par des données déclaratives mais aussi par l'observation de certains indices : réalisation d'un projet qui n'aurait pas pu être mené à bien sans l'aide, amélioration

durable des compétences internes et de l'organisation, incidences positives sur le chiffre d'affaires, les parts de marché ou la rentabilité.

Nous avons ensuite comparé la population bénéficiaire, population "cible" avec une population "témoin" composée d'entreprises, qui ont effectué le même type de recrutement, sur la même période mais sans aide. Cela permet de mettre en évidence les différences entre les effets de ce type d'investissement sans aide et avec aide et de repérer plus rigoureusement l'efficacité propre aux dispositifs d'aide.

Nous avons considéré que l'aide a été efficace sur la période si deux types d'effets sont vérifiés :

a) **L'incitation**, c'est-à-dire la prise de conscience et surtout le basculement de la décision en raison de l'existence de l'aide.

b) **La performance**, qui passe par l'observation de résultats positifs. Elle concerne, tout d'abord, la performance des entreprises aidées. Celles-ci, lorsqu'elles se déclarent incitées, ont-elles de meilleurs résultats que les non incitées ? Cette analyse prend toute sa signification, si l'on peut montrer que la performance des bénéficiaires est supérieure à la performance des entreprises ayant pris les mêmes décisions, mais sans aides. Si le diagnostic révèle que l'aide est peu ou pas du tout incitative, on pourra en déduire une forte autonomie du comportement en ce domaine, le processus n'est pas pilotable par l'extérieur, on se situe dans la sphère privilégiée du chef d'entreprise.

Si pour les entreprises qui se déclarent incitées par l'aide les résultats observés sont jugés identiques, l'aide n'aura eu qu'un effet financier à court terme et n'aura pas joué son rôle en faveur de l'investissement en compétences. L'efficacité de ce dernier n'est donc pas fonction de l'aide octroyée.

En comparant les entreprises bénéficiaires et non bénéficiaires on peut mieux appréhender le processus de décision. Si seul l'effet d'aubaine est constaté, on en déduit une homogénéité du comportement. Si par contre l'aide a eu un impact- ceux qui sont aidés font "mieux" que les autres- , on peut en déduire l'existence d'un basculement efficace. Il importe alors de repérer le ou les leviers - informations, conseils, aides au mûrissement du projet, soutiens financier - sur les quels agir.

2.1.2. Constats (4)

Les entreprises bénéficiaires sont plutôt en développement ...

Elles considèrent majoritairement que leur effectif est suffisant (68%) et témoignent d'une volonté très nette d'accroissement de part de marché et d'investissement (76%). La majorité de ces entreprises ne produit pas en grande série, le taux d'encadrement y apparaît légèrement inférieur au taux moyen. Les dirigeants sont généralement actionnaires majoritaires de l'entreprise (71%) et 42% d'entre eux l'ont créée. Leur ambition principale est de développer l'entreprise (73%). Les objectifs majeurs qui guident leurs actions sont l'amélioration de la qualité des produits (73,6%), la garantie de l'emploi (60,5%).

... se déclarent faiblement incitées par l'ARC,

Seuls 26% des dirigeants déclarent avoir été incités au recrutement par le dispositif ARC. Par contre, lorsqu'on les interroge sur le caractère incitatif en général, 40 % d'entre eux pensent que l'ARC peut être incitatif. Il y a donc une différence entre la réalité de leur propre décision et l'idée qu'ils se font

sur l'intérêt du dispositif. Par contre pour tous les bénéficiaires, l'ARC a une influence sur le moment du recrutement : dans 58% des cas il l'accélère. Il contribue en outre à la couverture du risque de recrutement (90%) et apporte une compensation à l'effort de recrutement (63%).

... elles effectuent un recrutement anticipé plutôt que contraint,

Dans leur très grande majorité, les entreprises recrutent d'abord car elles anticipent un besoin (87%). Elles sont minoritaires à vouloir pallier une difficulté (13%). L'opportunité de l'aide n'est jamais citée comme facteur premier ayant déclenché le recrutement. Les fonctions prioritaires de la procédure ARC sont la succession du Directeur Général, l'environnement, la recherche-développement, la qualité et le design. On note cependant une forte propension à recruter des postes techniques liés à la production, ils sont bien souvent reconfigurés pour les besoins de l'entreprise. En général, le dirigeant a une idée précise de la personne qu'il doit recruter. Les relations personnelles constituent le canal de recrutement le plus souvent mentionné (48%). Les cadres recrutés ont mis en oeuvre un projet qui n'aurait pas abouti sans eux dans 82% des cas. Leur arrivée a été l'occasion de repenser l'organisation interne, la structuration des fonctions (71%) et les procédures internes (enchaînement des tâches et formalisation des relations (87%); elle a permis, par ailleurs, une meilleure définition des fonctions et des responsabilités (71%).

... ce qui entraîne un déplacement organisationnel

Dans 82% des cas l'arrivée du cadre soulage le dirigeant. Il déclare pouvoir se consacrer d'abord à la stratégie, puis aux contacts avec les clients et, dans une proportion moindre, à l'encadrement. Plus généralement, les dirigeants constatent, après l'arrivée du cadre et les réorganisations nécessaires, des résultats bénéfiques particulièrement en matière de qualité (79%), de rentabilité (63%) et de chiffre d'affaires (50%). Ces résultats sont appréciés en moins d'un an dans 60% des cas. Pour certaines entreprises il faut attendre deux ans.

2.2. Contribution au processus de décision et leviers d'action.

Si l'aide incite c'est qu'elle apporte quelque chose. En reprenant nos analyses de la première partie nous tenterons de vérifier s'il s'agit d'une simple sensibilisation, d'un soutien méthodologique, de la couverture d'un risque, de la compensation d'un effort, de la réduction d'une attente, etc. Nous chercherons ensuite des explications à ces arguments dans les caractéristiques économiques, techniques et organisationnelles de l'entreprise. Dans un second temps nous examinerons les impacts du dispositif sur la performance. L'analyse s'appuie sur l'examen des dépendances statistiques entre les variables ou les modalités et l'analyse de correspondances multiples. Pour la clarté de l'exposé, nous mentionnons certains pourcentages. Ceux-ci permettent au lecteur de mesurer le poids, dans l'échantillon, des personnes concernées.

2.2.1. Incitation, processus de décision et typologie des entreprises.

La grande majorité des entreprises qui disent ne pas avoir été incitées (71%) considère que la procédure n'a pas servi au mûrissement du projet et n'a pas eu d'influence sur le salaire d'embauche. Il est difficile de les caractériser. On peut cependant noter que plus le taux d'encadrement est important, moins les entreprises se déclarent incitées par l'ARC : elles ont une certaine expérience du recrutement de cadres et la procédure n'a que très peu d'effets. Par contre les entreprises qui ont eu besoin de l'aide pour se décider à recruter apparaissent plus typées, elles considèrent pour 75% d'entre elles que leur effectif est insuffisant et qu'il est nécessaire de créer de nouveaux produits. Elles sont dans une dynamique de développement. C'est à la production et dans une moindre mesure pour le commercial qu'un recrutement

est effectué. Leur souci majeur est la structuration interne : l'aide est un moyen de franchir le pas et la procédure ARC un moyen pour mûrir son projet (62%). Pour une part significative de ces entreprises (38%) il faut un délai de 18 mois pour pouvoir apprécier les effets du recrutement.

Toutes les entreprises qui pensent que l'ARC peut jouer un rôle incitatif considèrent que le recrutement du cadre répond à un besoin, que l'accompagnement donné est satisfaisant et qu'il y a un effet positif sur le moment du recrutement. Ce sont des facteurs explicatifs du caractère incitatif du dispositif.

L'ARC et le risque de recrutement :

Pour 90 % des entreprises l'ARC couvre un risque de recrutement. Mais cette perception de l'utilité de l'aide n'est pas une explication de l'incitation (il y a autant d'entreprises incitées et non incitées qui font cette déclaration). Le risque de recrutement est perçu au delà du résultat réel (il est mentionné tant par les entreprises dans lequel le cadre est toujours en poste que par celles qui ont connu un échec de recrutement). La perception du risque de recrutement est influencée par des facteurs structurels et en particulier par l'importance des recrutements effectués dans les trois dernières années et par le fait que le dirigeant n'est pas responsable du personnel. On a ici, encore, un effet structurel et un effet de taille sur l'appréciation de l'utilité de l'aide : pour les plus grandes entreprises, l'effet d'accompagnement s'estompe, dans l'esprit du décideur, au profit d'un effet assurantiel. Ce qui nous amène à considérer que l'aide est perçue, à posteriori, comme la couverture d'un risque plus lié à la qualité du recrutement qu'à la décision même d'investissement immatériel. A cet égard, on note que les dirigeants les plus âgés ne considèrent pas cet effet assurantiel de l'aide.

L'ARC et le sentiment d'obtenir une compensation.

Une majorité d'entreprises voit dans l'aide une compensation accordée par la collectivité aux entreprises qui ont fait un effort pour l'emploi. Il est intéressant de noter que 52% de ces entreprises considèrent que l'ARC incite au recrutement. On peut donc considérer que l'autre moitié estime que l'entreprise reste "autonome" pour décider. Les entreprises qui notent l'effet de compensation connaissent une certaine stabilité dans l'évolution de leur activité et de leurs effectifs, elles jugent pour 72% d'entre elles leur effectif suffisant et dans une moindre mesure leurs investissements comme suffisants (43%). Leur objectif n'est pas de maximiser le bénéfice mais d'assurer la survie de l'entreprise (42%). Leur profil est moins offensif. Il est intéressant de noter que les dirigeants qui ne désirent pas investir soulignent plus volontiers l'effet de compensation de l'aide, celle-ci permettant dans certains cas d'améliorer le salaire offert au cadre ainsi recruté. Alors que les entreprises qui envisagent d'effectuer des investissements matériels sont dans une dynamique de création de richesse dans laquelle s'insère le recrutement.

Incitation et typologie des entreprises.

En repérant les caractéristiques des entreprises qui se sont déclarées incitées ou ont considéré que, de manière générale, l'ARC peut être incitatif, nous avons tenté d'approfondir les caractéristiques des recrutements selon différents types d'entreprises. La relation entre le CA et l'aspect incitatif est la plus importante, la relation avec l'effectif est moindre. Ainsi plus le CA est important moins l'ARC a d'effet sur le moment du recrutement ou sur le profil du cadre et moins le dirigeant considère que l'ARC peut inciter au recrutement. Les entreprises qui sont dans une logique industrielle (processus de production standardisé et économies d'échelle) et sont astreintes à des efforts en matière de présentation de produits (elles fabriquent des produits finis) ne sont pas incitées par la procédure ARC. Au contraire les entreprises qui ne sont pas dans cette logique industrielle et marchande sont plus incitées par l'aide. Cela nous conduit à proposer une distinction entre deux cas de figure. Le recrutement d'un cadre serait dans

certains cas un investissement de "rupture" dans d'autres un investissement "d'accompagnement". C'est bien le premier type de recrutement qui est la cible du dispositif : le cadre va "inaugurer" une nouvelle fonction et par là se trouver à l'origine d'une nouvelle configuration. L'entreprise prend un risque et celui-ci apparaît indépendant de son plan d'investissement matériel. Par contre les entreprises qui ont bénéficié de l'ARC et qui sont dans un processus d'investissement et de modernisation de l'outil de production voient dans le recrutement du cadre le complément d'une décision. Il s'agit d'accompagner une autre décision et cela est beaucoup plus "facile" Le salaire sera indépendant de l'aide, il sera d'autant plus élevé que l'aide ne revêtira aucun caractère incitatif, aucune recherche de compensation pour l'effort de recrutement ne sera en outre signalée. Ce n'est pas le montant du salaire qui fait hésiter mais le degré d'éloignement du poste par rapport au savoir faire et à la culture de l'entreprise. Lorsque le poste est en R et D l'aide joue un rôle important dans le mûrissement du projet même pour des entreprises dont le taux d'encadrement est significatif et qui déclarent ne pas avoir besoin de la procédure.

Le profil du dirigeant et ses aspirations ont une influence sur le fait d'être incité par l'ARC. Les entrepreneurs-créateurs offensifs sont plus incités que les autres. Ils n'ont pas de problème de survie ou de compétitivité. Ce qui donne le sentiment qu'ils ont une stratégie de développement ambitieuse, qu'ils anticipent très certainement des besoins de recrutement mais que l'ARC incite et précipite cette décision. Au contraire l'aide ne fait pas basculer la décision des managers, plus conservateurs. Cette décision s'inscrit dans un projet probablement plus mûrement réfléchi et prudent de restauration de la compétitivité.

Impacts des investissements réalisés.

Parmi les incidences du recrutement, l'aboutissement d'un projet est cité dans la quasi totalité des entreprises. Ainsi les entreprises (85%), qui estiment que l'arrivée du cadre a permis la réalisation d'un projet, considèrent que les conséquences sur la qualité (87%) et sur la rentabilité (70%) sont importantes. Le cadre recruté est dans la quasi totalité des cas encore dans l'entreprise, son insertion a donné lieu à une modification dans la définition de fonction et dans la répartition des responsabilités (77%). Mais rien ne dit que ces conséquences sont liées au caractère incitatif de l'ARC ; ce sont les conséquences observées pour les entreprises bénéficiaires. Le soulagement du chef d'entreprise est aussi une incidence importante. Ainsi 82% d'entre eux perçoivent cette incidence positive. Le recrutement permet au dirigeant de se consacrer d'abord à la stratégie (70% des cas). C'est l'occasion de prendre, enfin, un peu de recul et d'envisager des perspectives de moyen terme pour son entreprise. Le contact client arrive en seconde position (55% des cas). Les entrepreneurs se disant soulagés ont souvent comme objectifs le développement de l'innovation et la création de nouveaux produits.

Renfort ponctuel ou investissement en compétences?

L'investissement semble réel, puisque 80% des cadres recrutés sont encore dans l'entreprise. Cette pérennité est largement due au degré de préparation du recrutement. Dans 75% des cas l'entreprise se faisait une idée précise de sa formation et considère, dans 93% des cas, avoir eu assez de temps à y consacrer et note une parfaite correspondance entre le poste et le profil retenu (97%). La décision a été prise avec les proches collaborateurs. Le moment du recrutement n'a pas été influencé par l'aide, ce qui laisse supposer une programmation précise du recrutement. La quasi totalité des entreprises qui ne notent pas un effet d'accélération, ont encore en poste le cadre recruté. Les entreprises qui n'ont pas conservé le cadre, n'avaient pas une idée précise de la formation (75%), n'ont pas eu recours à un cabinet de conseil (97%), considèrent que le recrutement d'un cadre est une décision solitaire (87%) et jugent positif l'effet d'accélération de l'aide (87%). Dans ces entreprises l'un des objectifs majeurs du dirigeant est de rester son propre patron (62%). Pour la totalité des patrons qui n'ont pas conservé le cadre, cet échec est le signe

d'un risque associé au recrutement. Ils sont une majorité à considérer que la contribution du cadre n'a pas eu d'effet positif sur la rentabilité.

L'aide n'a de sens que si elle accompagne le recrutement, elle n'est pas forcément pertinente si elle se contente de faire basculer une décision mal préparée.

2.2.2. L'investissement en compétences, le cycle de vie de l'entreprise et les leviers d'action.

La comparaison entre entreprises bénéficiaires et non bénéficiaires permet de montrer que l'aide intervient à un moment où l'entreprise a un besoin de structuration et le dirigeant a besoin d'être secondé pour se consacrer plus amplement à la stratégie de son entreprise ou aux relations avec les clients.

Comparaison

Les entreprises non bénéficiaires se distinguent par :

- des caractéristiques de taille de l'entreprise. Ainsi plus l'entreprise est grande, moins elle a recours à la procédure ARC.
- la décentralisation du pouvoir dans l'entreprise : le dirigeant est salarié, il définit le poste avec un comité de direction, il fera plus facilement que d'autres appel à un cabinet de recrutement. Le cadre recruté n'est pas directement placé sous la responsabilité du dirigeant dans la hiérarchie, il n'encadre pas toujours une équipe.
- la nécessité de **répondre à une difficulté**. Ainsi le développement de l'entreprise, qui compte dans les ambitions du dirigeant se heurte à certaines difficultés. Le recrutement plutôt que le recours au conseil, va tenter d'y répondre.
- l'importance du CA à l'exportation et le degré élevé de diversification des produits.

Les entreprises bénéficiaires se distinguent plus par une dynamique de croissance que par des éléments organisationnels. Ainsi le chiffre d'affaires et l'effectif sont en progression de plus de 10% dans la majorité des cas. Les entreprises bénéficiaires de l'ARC ont recruté par **anticipation d'un besoin** qui nous semble ici correspondre à un besoin de structuration d'une entreprise en croissance. L'ARC jouerait ici pleinement son rôle de soutien à ces entreprises. Elle n'est pas non plus sans lien avec le parcours du dirigeant : c'est un technicien, qui a créé ou racheté son entreprise. Il préfère recruter, par relations personnelles, un cadre doté d'une certaine expérience.

Sur quels leviers agir ?

Les entreprises bénéficiaires de l'ARC se caractérisent par une dynamique de croissance quand les non bénéficiaires se caractérisent par une certaine maturité. En ce sens, l'ARC joue donc bien son rôle de soutien aux entreprises en développement. Cependant, le différentiel de perception de l'effet de l'aide sur les performances de l'entreprise n'est pas significatif entre les bénéficiaires et les non bénéficiaires. Etudier rôle incitatif des aides permet de repérer les leviers sur les quels agir. Dans la grande majorité des cas, l'aide n'a pas fait basculer la décision de recrutement. Elle est incitative lorsque l'entreprise aspire à un développement et que le dirigeant conçoit celui-ci à travers la création de produits nouveaux. Les postes créés le sont alors d'abord dans le domaine technique (chef d'atelier, directeur de production) ou dans le domaine commercial. Le dirigeant est lui-même plutôt un technicien. La question "plus généralement, pensez-vous que l'aide incite au recrutement ?" indique la manière dont les dirigeants perçoivent l'aide et nous montre les éléments qui, à leur avis, peuvent faire basculer une décision de recrutement. L'élément le plus significatif est l'impact de l'aide sur le moment du recrutement. Entre la perception d'un besoin et l'embauche d'un cadre, il existe un temps de maturation du projet tant sur le plan

stratégique que sur les plans organisationnels et financiers. L'accompagnement et la constitution du dossier (qui oblige le dirigeant à expliciter clairement sa stratégie) aident à mûrir le projet.

CONCLUSION

L'analyse de l'impact d'une aide publique sur la décision de l'entrepreneur nous a permis d'en étudier les différentes caractéristiques. On a pu mettre ainsi en évidence que si le recrutement d'un cadre est bien un investissement immatériel risqué, la prise en charge, ne serait ce que partielle, de ce risque ne fait pas basculer la décision de recrutement. C'est donc un risque qu'assume entièrement l'entreprise. Si la perception du risque est bien réelle, elle porte plus sur la procédure de recrutement que sur la pertinence de la décision d'investissement immatériel. La décision de recrutement prend une dimension stratégique selon la configuration de l'entreprise mais aussi selon son cycle de vie.

Dans les entreprises en croissance, qui ont une logique de développement de produits, qui doivent effectuer des ruptures ou franchir des étapes, le recrutement est un investissement immatériel crucial, qui marque fortement le développement de l'entreprise. Alors que dans les entreprises plus stables et matures, le recrutement perd de son importance stratégique, pour rentrer dans une logique d'apport de capacités, de renfort.

Dans le premier cas l'entreprise a un besoin de structuration qui est plus ou moins bien formalisé. Elle est bien dans une phase de complexification au cours de laquelle l'aide d'accompagnement est au moins aussi importante, sinon plus, que l'aide financière. Dans le second cas, la décision est plus autonome au sens où l'entreprise a plus d'expérience pour affronter la complexité. Le besoins d'accompagnement est moins important. Cela suppose que l'information sur les aides soit largement diffusée, que ces aides soient mieux ciblées et que la constitution du dossier soit une phase d'accompagnement et d'élaboration en commun du projet d'investissement en compétences.

Ces principaux résultats nourrissent notre problématique de départ. Le processus de décision de création d'un poste de cadre ou plutôt d'investissement en compétences (le statut de cadre n'est pas une nécessité comme cela nous a été souvent signalé) doit être analysé le plus en amont possible. L'aide doit d'abord jouer un rôle de signal et pousser l'entrepreneur à la réflexion stratégique. Ce rôle est difficile car il peut être mal perçu surtout venant d'une administration - Le Ministère de l'Industrie - et donc de "technocrates qui ne connaissent rien aux difficultés quotidiennes du patron de PME". Mais ce rôle est essentiel, parler d'aide à l'embauche c'est inviter à une réflexion c'est donner l'occasion de formaliser et planifier une stratégie et de repenser l'organisation interne en ce sens.

Une intervention - une aide et un conseil - située en amont de la décision peut permettre au chef d'entreprise de mieux saisir les enjeux de cet investissement et de mieux en préparer la mise en place. L'entreprise trouve alors à l'extérieur des moyens d'affiner et de conforter une décision, ce qui constitue un système assurantiel sur la pertinence de la décision.

Bibliographie

BERTHIER C., PARENT M.C. "Créations, disparitions et restructurations d'entreprises : les effets sur l'emploi des PME.", *Economie et Statistiques*, N° 271,272, 1994.

- BOISSELIER P., *L'investissement immatériel. Gestion et comptabilité*, de Boeck Université, Bruxelles, 1993.
- BRUNO S., "L'évaluation économique des choix comme convention institutionnelle : implications pour les décisions d'innovation", in *Economie de la connaissance et organisations*, sous la direction de B. GUILHON, P. HUARD, M. ORILLARD, JB ZIMMERMAN, L'HARMATTAN, Paris, 1997.
- CASPAR P., AFRIAT C., *L'investissement intellectuel*, Economica, Paris, 1988.
- DENIS H., *Stratégies d'entreprises et incertitudes environnementales*, Economica, Paris, 1990.
- DUCHENEAUT B., *Enquête sur les PME françaises*, Maxima, Paris, 1995.
- JULIEN P.A., Marchesnay, M., *La petite entreprise*, Vuibert, Paris, 1987.
- KALIKA M., *Structure d'entreprises*, Economica, 1995.
- KALIKA M., MERDJI M., "Décision d'embauche d'un cadre et innovation organisationnelle dans la PME : l'impact d'une aide publique", *Colloque international des PME*, 1995.
- MAHE DE BOISLANDELLE P., *La gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 1988.
- MARCHESNAY M., *Management stratégique*, Eyrolles Université, Paris, 1995.
- MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- H.MINTZBERG H., *Dynamique et structure des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1983.
- NARO G., *Embauche dans les PME*, Revue d'Economie Méridionale, Vol 36, I, 1988.
- NARO G., *Facteurs et comportements d'embauche en PME*, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier I. 1989.
- NELSON R., Winter, S., *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1982.

NOTES

(1) **ARC Aide au recrutement des cadres.** Objectifs : renforcer durablement la structure d'encadrement en incitant à l'embauche de personnels de haut niveau. L'aide concerne les PMI de moins de 500 personnes, en situation financière saine, non contrôlées à plus de 25% par un groupe de plus de 500 personnes. Le montant de l'aide peut atteindre jusqu'à 50% d'une année de salaire et de charges sociales. Maximum 200 KF. Géré par la DRIRE.

(2) C. CLERGEAU, B. HENRIET F. LE ROY, P. ROBIC et F. ROWE, **Efficacité de l'ARC et du FRAC industrie**, Evaluation du contrat de plan Etat-Région, Pays de Loire. Nantes 1997

(3) L'échantillon a été constitué comme suit :

La population cible : 38 entreprises bénéficiaires de l'ARC.

La population totale ayant bénéficié des aides sur la période est de 200 entreprises sur 2700 entreprises industrielles régionales de 10 à 500 salariés. Il est à noter que toutes ces entreprises ne sont pas éligibles aux aides. La population cible est représentative de la répartition des entreprises par département et par classe d'effectif en distinguant les entreprises de 10 à 50 salariés et les plus grosses. Les dossiers ont été choisis de façon à ce que les échantillons soient représentatifs de la population ayant fait l'objet de l'aide en prenant en compte le critère de la fonction du cadre recruté.

Notre objectif n'était pas d'assurer une représentativité de la population de la Région pour chaque classe, mais seulement de se rapprocher de la distribution globalement un quart/trois-quarts entre les entreprises de plus de 50 salariés et celles des moins de cinquante salariés. Cet objectif a été atteint pour les bénéficiaires de l'ARC avec 71 % de l'échantillon dans les moins de 50 salariés.

La population témoin : 31 entreprises ayant recruté un cadre sans aide.

La constitution de l'échantillon témoin pour l'ARC a nécessité la sélection d'entreprises éligibles aux aides (non contrôlées à plus de 25 % de son capital par une autre entreprise, industrielle et de la région), et ayant réalisé un investissement immatériel sans avoir bénéficié des aides sur les trois dernières années. Comme en pratique toutes les entreprises cibles font plus de 10 salariés, nous avons également restreint le champ de la recherche à cette contrainte pour la constitution du témoin.

La constitution de cet échantillon a été réalisée à partir des bases de données Kompas et Diane. Nous avons ensuite qualifié au téléphone cette population. En moyenne nous avons estimé qu'il était nécessaire de passer environ 10 appels téléphoniques pour trouver une entreprise qui corresponde à la population témoin de l'ARC. Ces ratios sont intéressants, car au-delà d'une indication sur l'effort de constitution du groupe témoin, ils donnent une idée de la fréquence des opérations de recrutement de cadre dans les P.M.I. de la région.

L'échantillon témoin comprend presque autant d'entreprises de plus de 50 salariés que d'entreprises de taille plus grande. Ce biais vis à vis de la population régionale s'explique dans la mesure où les plus grandes ont probablement un taux d'encadrement plus élevé et donc plus de difficultés à pouvoir profiter de l'ARC lorsqu'elles recrutent.

(4) Résultats : Réponses à certaines questions.

À la question " Pensez vous que l'ARC incite au recrutement ? " 40% seulement de l'échantillon répond par l'affirmative.

Modalités associées à la modalité "l'ARC incite au recrutement"

Variable	Modalité	Proba
ARC accélère le recrutement	oui	0,015
accompagnement ARC satisfaisant	oui	0,015
objectif dirigeant : max. bénéfices	oui	0,018
objectif dirigeant : investir	non	0,028
objectif dirigeant : garder indépendance	non	0,037
délais ARC trop longs	oui	0,041
dossier ARC mûrit projet	oui	0,049
cadre parti, remplacé	oui	0,054
raisons échec recrutement	poste	0,054
correspondance profil attendu/réel cadre	non	0,054
ARC permet contacts administ.	oui	0,055
facteur premier déclenchant recrutement	besoin anticipé	0,067
temps recrutement suffisant	non	0,069
ARC compense effort recrutement	oui	0,069
décision achat micro	seul	0,070
participation capital	majoritaire	0,087
décision recrutement non cadre	avec proches coll.	0,087
information ARC par DRIRE	non	0,092

Modalités associées à la modalité "l'ARC n'incite pas au recrutement"

Variable	Modalité	Proba
Participation du dirigeant au capital	non majoritaire	0,001
dossier ARC mûrit projet	non	0,022
montant aide satisfaisant	oui	0,023
procédure permet contacts adminis.	non	0,024
recrutement sans ARC	oui	0,031
objectifs dirigeant : investir	oui	0,031
modalité de. poste	comité de direction	0,045
délais procédure trop longs	non	0,046
objectifs dirigeant : max. bénéfices	non	0,053
résultats positifs dus à	réorganisations	0,053
effet ARC sur poste	non	0,085
production conditionnée par innovation	oui	0,085
dirigeant responsable achats	oui	0,090
accompagnement ARC satisfaisant	non	0,090
ARC accélère recrutement	non	0,092
Conseil dans les 3 années	oui	0,096
décision recrutement cadre	avec proches	0,096
dossier ARC consommateur de temps	non	0,097

Variables continues associées à la modalité "l'ARC n'incite pas au recrutement"

Variable	Proba
salaire d'embauche	0,037
CA	0,045
personnel production	0,050
effectif cadre	0,061
effectif	0,092

La perception d'un effet neutre de l'aide est liée à des caractéristiques de taille de l'entreprise (CA, effectif, personnel production). Plus l'entreprise est grande, moins son dirigeant estime que l'aide au recrutement peut faire basculer une décision.

L'ARC et le risque de recrutement

L'appréciation de l'aide est aussi fonction de sa capacité à couvrir un risque. Plus de 90% des entreprises sont d'accord avec cette affirmation.

Modalités associées à la modalité "L'ARC couvre un risque de recrutement"

Variable	Modalité	Proba
connaissance du FRAC	oui	0,002
processus de production standardisé	oui	0,012
économies d'échelle	oui	0,019
FRAC sollicité	oui	0,023
dirigeant responsable du personnel	non	0,041
FRAC obtenu	oui	0,014
recours à un cabinet conseil	oui	0,041
objectif dirigeant : garantie de l'emploi	non	0,067
parts de marché suffisantes	non	0,075
dirigeant responsable finance	non	0,085
effet ARC sur profil cadre	oui	0,085
procédure donne éclairages nouveaux	non	0,088
dirigeant créateur de l'entreprise	non	0,088

Variables continues associées à la modalité "L'ARC couvre un risque de recrutement"

Variable	Proba
cadres recrutés dans les 3 ans	0,048
effectif cadre	0,086
CA	0,095

Il est intéressant de constater que plus l'entreprise fait un chiffre d'affaires important ($p=0,95$) et surtout plus elle a effectué de recrutements ($p=0,048$), plus le dirigeant considère l'aide comme une couverture du risque de recrutement. On a ici encore un effet structurel et un effet de taille sur l'appréciation de l'aide.

Variables continues associées à la modalité "L'ARC ne couvre pas un risque de recrutement"

Variable		Proba
% CA avec grandes entrep. privées		0,009
âge dirigeant		0,013
salaire cadre		0,053
Le besoin de compensation Modalités associés à la modalité "L'ARC compense un effort de recrutement". Variable	Modalité	Proba
Évolution CA	stable	0,009
objectifs dirigeant : investir	non	0,012
Bénéficié du FRAC	oui	0,020
Évolution effectif	stable	0,023
effectifs suffisants	oui	0,028
décision achat outil de fabrication	avec proches	0,052
objectif dirigeant : compétitivité	oui	0,054
ARC incidence sur salaire d'embauche	oui	0,065
objectif dirigeant : croissance CA	non	0,067
ARC incite au recrutement	oui	0,069
objectif dirigeant : maximiser bénéfices	oui	0,081
objectif dirigeant : assurer survie	oui	0,094
investissements suffisants	oui	0,094

Une majorité d'entreprises (55%) voit dans l'aide une compensation accordée par la collectivité aux entreprises qui ont fait un effort pour l'emploi. Il est intéressant de noter que 52% de ces entreprises considèrent que l'ARC incite au recrutement ($p=0,069$). Ces entreprises connaissent une certaine stabilité dans l'évolution de leur activité et de leurs effectifs, elles jugent pour 72% d'entre elles leur effectif suffisant et dans une moindre mesure leurs investissements comme suffisants (43%). Leur objectif est de maximiser le bénéfice et d'assurer la survie de l'entreprise (42%).