

Les cadres développeurs ont revigoré les PME

by Entreprise & Carrières - mardi, janvier 27, 2009

<https://www.correspondances.fr/les-cadres-developpeursont-revignore-les-pme/>

Vingt ans après sa création en Lorraine, le dispositif Ardan, centré sur la formation et l'accompagnement de chefs de projet au sein de petites entreprises, a fait ses preuves. Adoptée par une dizaine de régions françaises, la démarche a généré 6 500 missions et permis quelque 10 000 créations d'emploi.

Née dans les vallées vosgiennes à la faveur d'un projet européen à la fin des années 1980, l'idée de détecter, puis de concrétiser les projets dormants au sein des TPE/PME a connu un bel essor.

Initialement porté par la structure associative Idée Vosges, le projet a intéressé le conseil régional de Lorraine et l'Etat, qui, en 1988, ont demandé à l'association d'étendre aux quatre départements lorrains le concept d'Action régionale pour le développement d'activités nouvelles (Ardan).

Repris en 2000 par le Centre national de l'entrepreneuriat au sein du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Ardan, qui constitue, aujourd'hui, une marque déposée, a conquis une dizaine de régions françaises (*), et son développement pourrait s'accélérer en 2009. Le principe consiste à confier à un demandeur d'emploi un projet de développement que la PME n'a pas les moyens de mener à bien, faute de temps ou de compétences.

Réseau local

Le dispositif s'appuie sur un réseau local constitué de CCI, de pépinières d'entreprises, ou d'experts-comptables qui détectent auprès des PME des pistes de développement non exploitées.

A ces deux schémas, qui représentent 80 % des projets soutenus, s'ajoutent des problématiques plus spécifiques (démarche qualité, création d'un site Internet...).

Recherche de candidats

Dans un premier temps, Ardan analyse la faisabilité du projet et formalise une stratégie. Reste, ensuite, à trouver le cadre développeur. Dans sept cas sur dix, le chef d'entreprise connaît déjà la personne à laquelle il souhaite confier le projet. A défaut, Ardan recherche des candidats via

l'Apec ou en diffusant des offres d'emploi dans la presse. Un tiers des cadres développeurs sont des jeunes diplômés. La signature du contrat ouvre une période de « *fiançailles* » de six mois, durant laquelle Ardan mobilise sa méthode dénommée « Agir » pour baliser le bon déroulement du projet. En parallèle de cet accompagnement, le stagiaire suit un parcours pédagogique élaboré par le Cnam. Aux formations génériques (marketing, gestion...) s'ajoute un chéquier formation mobilisable selon les spécificités du projet (commandes numériques, graphisme...). La question de l'embauche du cadre développeur se pose, en principe, au terme des six mois. Mais, dans 80 % des cas, la personne a déjà été recrutée, pour deux tiers en CDI et pour un tiers en CDD. Les échecs sont liés soit au projet qui n'était pas valide, soit à des

relations difficiles entre le chef d'entreprise et le développeur du projet.

En fonction de leur interprétation politique du dispositif, les conseils régionaux financent les programmes Ardan au titre de la formation professionnelle, de l'aide à l'emploi ou du développement économique. Le coût d'un contrat est d'environ 10 000 euros répartis à parts égales entre le conseil régional et l'entreprise, la rémunération du stagiaire représentant environ les deux tiers de la somme contre un tiers pour l'accompagnement. Un effet levier permet de mobiliser jusqu'à 5 000 euros de droits à la formation professionnelle.

Davantage de valeur ajoutée

Les projets labellisés Ardan auraient-ils vu le jour indépendamment de ce dispositif ? « *Peut-être, mais moins rapidement et en générant moins de valeur ajoutée* », répond, en substance, l'Insee Lorraine. L'institut a publié, en octobre 2007, une étude portant sur 480 programmes « cadres développeurs » conduits par Ardan au sein de 443 entreprises lorraines - dont 40 % relevant du secteur industriel - entre 1999 et 2002. L'Insee évalue à 14 %, soit 5 % de plus qu'au sein d'une population témoin, la progression de l'emploi trois ans après l'intervention d'Ardan dans une entreprise. La valeur ajoutée progresse, quant à elle, de 22,4 %, soit une différence de 8,6 % par rapport à une entreprise non aidée.

(*) Pays de Loire, Nord-Pas-de-Calais, Bourgogne, Ile-de-France, Centre, Haute-Normandie, Mayotte, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes.