— L'enquête —

TEMPS PARTAGÉ, TRANSITION : ÊTRE DRH autrement

FONCTION RH

Le CDI à temps plein n'est plus l'unique mode d'exercice de la fonction RH. Depuis une quinzaine d'années, se sont notamment développés le temps partagé ou le management de transition. Des professionnels des RH, tous chevronnés et la plupart anciens DRH de grandes entreprises, y trouvent un moyen de poursuivre leur carrière avec davantage de libertés.

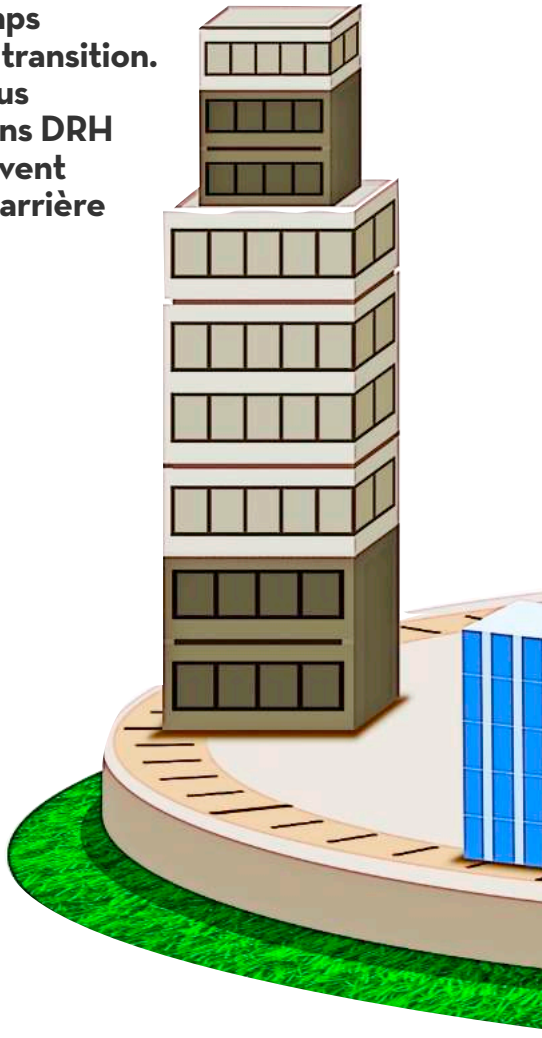
COORDONNÉE PAR **EMMANUEL FRANCK**
ILLUSTRATION **NINI LA CAILLE**

p.21 Anne Pascard, DRH à temps partagé chez Solutys
Une relation mutuellement profitable

p.22 Corinne Pouzet, DRH de l'urgence
Un accompagnement des entreprises vers leur avenir

p.22 Interview
Pierre Baudhuin, enseignant en RH et responsable du master 2 management des RH de l'université de Bretagne Sud : « Notre objectif est de sensibiliser nos étudiants aux besoins RH des PME »

p.23 Séverine Henry, DRH auto-entrepreneur
Pour un meilleur équilibre des temps de vie



L'ESSENTIEL

— 1 —

Confrontées à des questions RH qu'elles ne sont pas capables de traiter en interne, **de plus en plus de PME recourent à des DRH à temps partagé ou à des DRH de transition.**

— 2 —

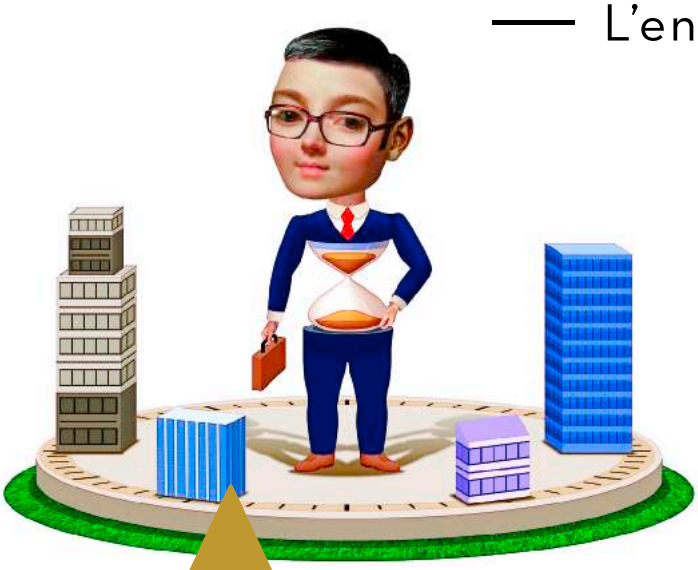
Ces formules permettent aux entreprises de disposer de l'expertise de DRH aguerris sans pour autant les salarier à temps plein ou pour une durée indéterminée.

— 3 —

Pour ces DRH qui interviennent en général sous le statut d'indépendant ou de salarié en portage, ces formules permettent d'exercer leur métier quasiment comme **un DRH classique mais avec davantage de liberté et de diversité.**

H

— L'enquête —



Anne Pascard, Corinne Pouzet, Séverine Henry, Véronique Philippot ont en commun d'être des DRH expérimentés et de ne pas avoir d'employeur fixe. Ils travaillent pour plusieurs entreprises (à temps partagé), en général des PME, pour des missions plus ou moins longues (en transition), sous le statut d'indépendant ou de salarié. Ces DRH atypiques ne travaillent pas en CDI à plein-temps mais exercent pourtant pleinement leur métier. Comme des DRH classiques, ils sont souvent membres du comité directeur, président des comités d'entreprise, recrutent des collaborateurs, rédigent des notes, les mettent en œuvre… Mais à la différence des DRH classiques, ils ne sont là qu'un ou deux jours par semaine ou à plein-temps mais pour des missions d'environ six mois.

« Le phénomène du travail à temps partagé existe depuis quarante ans mais il s'est développé depuis une quinzaine d'années sur des fonctions à responsabilité, telles que DAF, DRH ou DSI », observe Bénédicte Ravache, secrétaire générale de l'ANDRH, qui a publié un livre blanc sur le temps partagé en 2016. Selon Emmanuel de Prémont, fondateur du réseau d'experts à temps partagé Finaxim et ancien DRH, « les clients des DRH à temps partagé sont des entreprises employant entre 10 et 250 salariés, pas assez grandes pour embaucher un DRH à temps plein ».

Structuration d'un service RH, accompagnement de la croissance, remplacement d'un DRH, urgence sociale, déploiement d'une culture d'entreprise, prévention des risques, montage d'un plan de formation, acquisition de bonnes pratiques RH… Les besoins RH des PME sont nombreux et n'attendent pas la mise en place d'une direction des RH (en général à partir de 200 salariés) pour s'exprimer. Mais ces entreprises n'ont pas forcément besoin d'un DRH permanent, ou n'ont pas les moyens de se l'offrir, ou ne peuvent faire face au coût d'une expertise que pendant une durée définie.

« Il y a un marché pour les DRH experts, à l'image des cabinets comptables et financiers, qui ont réussi à s'implanter dans les entreprises. »

LAURENT PAGNON, DRH À TEMPS PARTAGÉ

RETROUVER UNE LIBERTÉ

Du côté de ces DRH – seniors pour la plupart –, cette formule est un moyen d'avoir un emploi, dans un contexte économique difficile. Mais pas seulement : plusieurs DRH que nous avons interrogés ne souhaitent pas exercer autrement. Pour eux, c'est une façon de retrouver une liberté après avoir exercé pendant des années en entreprise, d'échapper au carcan de la hiérarchie et à la lourdeur des grandes entreprises, de varier les problématiques, de se rapprocher du terrain et d'équilibrer leur vie professionnelle et personnelle.

Le statut d'indépendant ou de salarié mis à disposition (lire l'encadré p. 21) procure en effet une liberté et un épanouissement dont se réjouissent les DRH que nous avons rencontrés. Ces avantages se paient par de la précarité, surtout au moment où les DRH se lancent, mais ceux que nous avons interrogés sont souvent parvenus à stabiliser leur activité et à retrouver un niveau de revenus comparable à celui de leur dernier poste. Les deux points noirs restent cependant la protection sociale, moins avantageuse, et parfois la fatigue, résultat des déplacements et de la gymnastique intellectuelle auxquels doivent consentir les DRH qui travaillent pour plusieurs employeurs en même temps ou sur des missions courtes et intenses.

UN CONTEXTE FAVORABLE

L'exercice du métier de DRH à temps partagé ou en transition répond de plus en plus aux besoins des entreprises. « Ces modes de travail intéressent maintenant davantage les entreprises qu'il y a sept ans, quand j'ai créé mon cabinet, déclare Véronique Philippot, DRH exerçant en indépendante dans son cabinet Aren et au sein du réseau Finaxim (lire l'encadré p. 20). Le contexte est favorable, notamment dans les PME qui ont de plus en plus besoin de compétences RH; elles s'en étaient passées jusque-là car elles n'avaient pas d'autres solutions que d'embaucher, aujourd'hui, elles trouvent des compétences qui correspondent à leurs besoins. » Selon elle, le marché est porté par l'activité économique qui redémarre et par le fait que les entreprises commencent à connaître le temps partagé et le management de transition.

Les évolutions législatives à l'œuvre depuis quelques années (primauté de l'accord d'entreprise, multiplication des obligations) créent également un contexte favorable. « Mais l'origine de la demande n'est pas là, analyse Véronique Philippot. Elle est avant tout sociétale : les dirigeants disent que les salariés demandent de plus en plus de reconnaissance, de travail souple; les entreprises doivent attirer des talents, les fidéliser, être attentives à leurs attentes. » Selon Laurent Pagnon, DRH à temps partagé depuis 2012, « il y a un marché pour les DRH experts, à l'image des cabinets comptables et financiers, qui ont réussi à s'implanter dans les entreprises ». E. F.

UN MARCHÉ **EN DÉVELOPPEMENT**

Combien de DRH exercent-ils de manière atypique ? Quel est le marché potentiel ? Il n'existe pas d'étude générale répondant à ces questions mais le marché existe et tout porte à croire qu'il se développe.

Emmanuel de Prémont, fondateur du réseau d'experts à temps partagé Finaxim, estime que 20 000 entreprises sont potentiellement intéressées par un DRH à temps partagé ; il part de l'hypothèse que 10 % des 200 000 entreprises employant entre 10 et 200 salariés sont dans cette situation. Les études consacrées au travail à temps partagé sont rares. Celles que nous avons pu trouver recèlent trois enseignements principaux : les RH sont les métiers qui se pratiquent le plus à temps partagé, l'utilisation des RH à temps partagé donne satisfaction aux entreprises utilisatrices et il augmente le besoin en RH de ces entreprises.

Selon le baromètre 2016 du temps partagé, réalisé par le Portail du temps partagé et présenté en février 2017, 27 % des 200 travailleurs à temps partagé (tous métiers confondus) interrogés dans le cadre de ce baromètre sont des RH ; 22 % sont dans le commercial et le marketing, 22 % en finance gestion ; 86 % ont le statut cadre dirigeant.

De son côté, le Centre de ressources des groupements d'employeurs (CRGE) de Bretagne a présenté, en février dernier, une étude sur la "compétence RH partagée en PME" en Bretagne, réalisée principalement auprès de 37 entreprises adhérentes à des groupements d'employeurs du CRGE ayant déjà partagé des RH. Ces PME employant moins de neuf salariés et jusqu'à 200 salariés accédaient pour la plupart (72 %) et pour la première fois à la fonction RH. Ces dernières estiment l'utilité de la fonction RH à 9,3 sur une échelle de 10. Les avantages qu'elles perçoivent des RH à temps partagé sont le gain de temps, la compétence des personnes, la souplesse et le coût. Les auteurs notent que « les bénéfices perçus par les dirigeants sont très forts et rapides, au point de susciter le besoin de plus de temps et de disponibilité ».

PORTRAIT

Le CRGE a également interrogé 27 RH à temps partagé travaillant pour des groupements d'employeurs et en a brossé un portrait : 92 % ont un bac + 5 en ressources humaine ; 85 % ont plus de cinq ans d'expérience ; ils gagnent en moyenne 43 000 euros par an et affichent un indice de satisfaction de 6,3 sur 10. Ils mettent en avant la liberté de s'organiser et la richesse des expériences mais aussi la très forte intensité et la charge de travail, le temps d'intégration long, l'incompréhension du temps partagé par le dirigeant, les écarts culturels difficiles à gérer. E. F.

UN SEUL MÉTIER, **DES STATUTS DIFFÉRENTS**

Les DRH à temps partagé et les DRH de transition travaillent sous le statut d'indépendant ou de salarié, notamment de salarié mis à disposition. Le statut d'indépendant interdit l'exercice de certaines fonctions.

L'exercice atypique du métier de DRH (hors CDI à temps plein) prend principalement deux formes et s'exerce sous deux statuts principaux. Ce peut être du management de transition : le DRH travaille à temps plein pour une entreprise pendant une durée déterminée (en général six mois) et pour une mission précise revêtant souvent un caractère d'urgence. Il peut prendre aussi la forme du temps partagé : le DRH travaille à temps partiel pour plusieurs employeurs jusqu'à se constituer éventuellement un temps plein. Les missions sont moins urgentes et peuvent être de plus longue durée – jusqu'à cinq ans – qu'en management de transition.

Dans un cas comme dans l'autre, la personne exerce pleinement la fonction de DRH – dans les limites autorisées par son statut – : elle met en œuvre ce qu'elle préconise, dispose d'un bureau dans l'entreprise, participe au codir… C'est la différence avec la consultance, qui est davantage une aide à la réalisation, un apport de méthode.

Qu'il soit en transition ou à temps partagé, le DRH peut exercer sous deux statuts : indépendant ou salarié. S'il est indépendant, le DRH est lié à son client par un contrat commercial et lui facture des prestations. Les tarifs dont nous avons connaissance varient entre 800 euros et 1 500 euros HT par jour en fonction du lieu de la mission – c'est plus cher en Ile-de-France –, de sa durée, de sa complexité et de la taille de l'entreprise. S'y ajoutent les frais de déplacement voire d'hébergement lorsque le DRH est missionné loin de chez lui. À noter que certaines fonctions ne sont pas ouvertes aux indépendants, comme par exemple la présidence d'un comité d'entreprise. »

L'enquête

Pour ne pas être seuls, des DRH se regroupent

Les DRH atypiques, qu'ils soient à temps partagé ou en transition, indépendants ou salariés, peuvent exercer seuls ou se regrouper dans des réseaux, ce qui permet de se créer des opportunités d'affaires et de développer des coopérations entre DRH. Les réseaux peuvent aussi, comme un syndicat professionnel, assurer la promotion de ces façons d'exercer, encore peu connues des entreprises clientes. C'est l'objet des Trophées du temps partagé, organisé par le Portail du temps partagé, dont la deuxième édition a eu lieu le 7 juin dernier.

Finaxim est l'un de ces réseaux d'experts. Créé il y a 17 ans par des DRH de métier et il regroupe aujourd'hui 50 membres (les entreprises clientes) et 70 experts ayant le statut d'indépendant, dont 30 DRH, mais aussi des directeurs administratifs et financiers, des directeurs infrastructures, marketing, achats. Le chiffre d'affaires cumulé de ces experts a été de 7,5 millions d'euros en 2016. Les DRH peuvent également travailler pour des cabinets spécialisés dans le management de transition, comme Arthur Hunt ou Valtus. Ils peuvent alors être salariés de ces cabinets, qui refacturent les prestations du DRH aux entreprises clientes. Valtus propose différentes modalités d'exercice : en intérim ou en CDD, salarié par le cabinet, en portage ou en indépendant.

C'est pourquoi il peut arriver que le DRH exerce en partie en salariat et en partie en indépendant (lire le témoignage de Corinne Pouzet, p. 22).

Les DRH atypiques peuvent également exercer sous le statut de salarié. Ils sont alors soit directement employés à temps partiel par les entreprises (multisalariat), soit employés par un intermédiaire qui refacture la prestation à l'entreprise cliente. Cette intermédiation peut être réalisée par une société d'intérim, de portage salarial, par une entreprise de travail à temps partagé (ETTP), ou par un groupement d'employeurs (lire l'encadré p. 21). Dans la pratique, il semble que les DRH choisissent d'être indépendants ou en portage, seuls ou dans des réseaux spécialisés (lire l'encadré ci-contre).

Selon Emmanuel de Prémont, fondateur du réseau d'experts Finaxim, les groupements d'employeurs concerneraient « plutôt les emplois de niveau intermédiaire », donc rarement des DRH. Quant aux ETTP, dernières arrivées sur le "marché", il en existerait « peu », d'après lui.

GROUPEMENTS D'EMPLOYEUR

Randstad fait savoir qu'« il n'y a aucune restriction légale empêchant une entreprise de recruter un DRH en intérim » mais ne peut pas affirmer que cela soit déjà arrivé dans son réseau. Jean-Louis Delagarde, président de l'Union des groupements d'employeurs de France (Ugef), affirme que la mise à disposition d'un salarié à une entreprise adhérente au groupement d'employeurs « peut aller jusqu'au

www.wk-rh.fr
Liaisons sociales magazine
Le news magazine du social et des RH
Liaisons sociales magazine, au cœur du monde du travail, de la vie des entreprises et des débats sociaux !

BULLETIN D'ABONNEMENT LSMAP00003

À retourner à l'adresse suivante : INFO6TM - Service abonnements
23 rue Dupont des Loges - 57000 Metz - Tél. : 01 40 05 23 15
Mail : abonnements@info6tm.com

OUI, je souhaite m'abonner à Liaisons Sociales magazine et choisis la formule suivante :

Formule et composition de l'abonnement annuel	Prix HT	Prix TTC
❒ **Papier + Numérique :** En souscrivant simultanément à la version Papier et Numérique, vous bénéficiez d'un tarif préférentiel	76,25 €	77,85 €
❒ **Papier :** 10 numéros/an + l'accès* d'archives en ligne sur www.wk-rh.fr, les offres d'emploi et stage RH	~~67,00 €~~ 61,00 €	~~67,00 €~~ 62,28 €
❒ **Numérique :** L'accès aux numéros sur web, tablette et mobile, les archives, actualités et contenus réservés aux abonnés*	61,00 €	62,28 €

Je choisis mon mode de paiement :

❒ Virement à titulaire du compte : INFO6TM - Domiciliation : Crédit Agricole de Lorraine (16106) - Tél. : 03 87 37 64 29
❒ Chèque joint à l'ordre de INFO6TM
❒ À réception de facture

Vous pouvez aussi régler par carte bancaire sur le site **www.wk-rh.fr**, rubrique **"s'abonner"**.

* Dans la limite d'un accès par abonnement. TVA2,1 %
Tous les éléments compris dans les abonnements sont indissociables et ne peuvent être vendus séparément. Les tarifs indiqués sont valables jusqu'au 31/12/2017 franco de port et d'emballage sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 10% pour l'Europe et les DOM-TOM, et de 20% pour les autres pays. Ces tarifs correspondent à des abonnements annuels. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signifié un mois avant la date d'échéance. Seul le maintien simultané des abonnements à la formule Papier + Numérique vous permet de continuer à bénéficier du tarif préférentiel.

❒ Mme ❒ Mr Nom ..... Prénom .....
Fonction .....
Raison sociale .....
Adresse .....
Code postal ..... Ville .....
Téléphone ..... Fax .....
E-mail (obligatoire) .....
N° Siret ..... Code NAF .....
❒ Siège ❒ Établissement -
Nombre de salariés à mon adresse .....

Conformément à la loi «Informatique et Libertés», vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant auprès de la direction commerciale de INFO6TM.

Date et signature

La signature de ce bulletin d'abonnement emporte adhésion des conditions générales de vente consultables sur www.wk-rh.fr

INFO6TM
Siège social : 137 quai de Valmy - 75010 PARIS
INFO6TM SAS au capital de 10 000 € - Code APE : 6440Z
RC Paris 815 380 498 - N° Intra. FR 65 815 380 498

gLSM_185_130-AP_01-17 [ND]

DRH ». Il cite le cas du groupement d'employeurs Isocel (Indre-et-Loire) employant deux DRH. Dans une étude publiée en février 2017, le Centre de ressources des groupements d'employeurs (CRGE) de Bretagne a pu interroger 27 RH à temps partagé, salariés de groupements d'employeurs.

Selon le baromètre 2016 du travail à temps partagé, réalisé par le Portail du temps partagé, les travailleurs (tous métiers confondus) exerçant ainsi sont à 59% des indépendants, à 13% en pluriactivité, à 12% en portage, à 8% en groupements d'employeurs, à 5,6% en multisalariat et à 2,4% en ETTP. E. F.

Les différentes formes de mise à disposition

Les DRH atypiques peuvent exercer leur métier sous le statut de salarié mis à disposition. Il en existe quatre formes.

Chaque intermédiaire a sa spécificité. Les groupements d'employeurs sont des associations à but non lucratif dont le but exclusif est de recruter des salariés pour les mettre à disposition de leurs entreprises adhérentes et ainsi favoriser la stabilité de l'emploi de ces salariés.

Comme les sociétés d'intérim, les entreprises de travail à temps partagé (ETTP) font de la mise à disposition de personnel à titre lucratif (loi du 2 août 2005). La différence est que l'usage de l'intérim est restreint (remplacement d'un salarié, accroissement temporaire de l'activité, emploi à caractère saisonnier) et le contrat de mission (salarié/société d'intérim) a la même durée que celui de mise à disposition (société d'intérim/entreprise cliente). *A contrario*, les ETTP ne sont pas soumises à ces restrictions.

Les ETTP peuvent être créées dans le but exclusif de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens, tandis que dans le cas du portage, le consultant se charge lui-même de prospecter et de trouver des missions et c'est seulement une fois que la mission a été trouvée qu'un contrat de travail peut être signé entre le consultant et la société de portage, qui facture une prestation à la société cliente. ♦

ANNE PASCARD, DRH À TEMPS PARTAGÉ CHEZ SOLUTYS

UNE RELATION **MUTUELLEMENT PROFITABLE**

Solutys, une PME à forte croissance a fait le choix de recourir à un DRH à temps partagé qui dispose d'une forte expérience.

Revendeur de solutions de traçabilité et prestataire de services associés, le groupe informatique Solutys emploie 70 salariés répartis sur six sites. La PME se développant rapidement, son directeur général Éric Peters décide, en 2014, de s'offrir les services d'Anne Pascard, qui intervient désormais deux jours par semaine au siège de Lisses (91) comme DRH à temps partagé depuis trois ans. « Je n'avais pas le temps ni les compétences pour bien traiter les dossiers ressources humaines mais n'avais pas besoin d'un temps plein ni d'internaliser la fonction », explique Éric Peters.

En effet, Solutys externalise – par principe plus que pour des raisons d'économie – toutes les fonctions (juriste, comptable…) qui ne relèvent pas de son cœur de métier. « C'est le cas du DRH dont j'attends qu'il m'apporte des éclairages à partir des expériences acquises ailleurs. Un DRH qui travaillerait exclusivement pour nous s'appauvrirait intellectuellement. Pour le même prix, je pourrais m'offrir un DRH à temps plein mais il ne serait pas aussi expérimenté et agile qu'Anne Pascard. » Éric Peters considère sa DRH à temps partagé comme un cadre dirigeant salarié de Solutys, même si elle travaille sous statut d'indépendant. « Au début, ça a semblé un peu bizarre mais aujourd'hui personne ne questionne sa légitimité. »

Anne Pascard a opté récemment pour cette formule après avoir effectué un parcours de salariée à temps complet dans la fonction au sein de grands groupes (Bouygues Telecom, Cegedim…). Entre 2006 et 2012, elle négocie un premier virage en devenant DRH à temps partiel dans une PME qui l'emploie comme salariée trois jours par semaine. « Après quelques années, je me suis rendue compte que je préférais travailler pour des PME car j'apprécie d'avoir un accès direct au Pdg et la polyvalence des tâches, explique Anne Pascard. Pour continuer dans cette voie, j'ai changé de statut en devenant DRH à temps partagé en intégrant le réseau Finaxim sous le statut d'indépendant. »

Outre Solutys Group, Anne Pascard intervient à distance dans une agence de communication de 35 salariés pour le compte d'un directeur administratif et financier qui la rétribue à l'heure. Tout l'inverse de Solutys où elle entretient une relation de proximité avec les salariés. Avec ces deux entreprises, Anne Pascard estime avoir trouvé un bon équilibre entre sa vie privée et professionnelle, plus de liberté pour construire sa carrière et de diversité dans les missions qui lui sont confiées : « En tant qu'indépendante, je suis perçue comme une consultante et dispose à ce titre d'une plus grande liberté et crédibilité vis-à-vis des PME que si j'étais salariée. Mais il faut avoir la fibre entrepreneuriale et une grande flexibilité pour s'épanouir dans cette voie. »

RENOUVELLEMENT ET STABILITÉ

Autre avantage, les interventions opérées par le biais de Finaxim peuvent durer jusqu'à cinq ans et donc plus longtemps qu'une mission d'intérim ou de management de transition, ce qui offre aux DRH à temps partagé un bon compromis : le renouvellement et la stabilité. Et la rémunération ? Anne Pascard demeure discrète sur ce sujet mais consent à dire que le tarif jour chez Finaxim, qui dépend de la durée du contrat et de l'expérience, oscille entre 800 et 1 300 euros. FRÉDÉRIC BRILLET

L'enquête

CORINNE POUZET, DRH DE L'URGENCE

UN ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES VERS LEUR AVENIR

Après trente ans en poste en entreprise, Corinne Pouzet est intervenue pendant un an comme DRH de transition dans une entreprise en proie à de fortes tensions sociales.

De juin 2016 à juin 2017, Corinne Pouzet a été DRH de transition d'une entreprise de biotechnologie cotée en Bourse. Ses missions : « Apaiser le climat social pour permettre à l'entreprise de se développer, reprendre contact avec l'administration du travail qui voulait un interlocuteur susceptible de s'engager, montrer aux partenaires sociaux de l'entreprise qu'elle s'était dotée de moyens pour régler les problèmes », raconte-t-elle.

Les difficultés de cette entreprise qui fut son employeur pendant une année et dont elle préfère taire le nom ? « Une entreprise bloquée, des syndicats qui avaient pris le pouvoir, une grève très dure, l'inspection du travail saisie pour des risques psychosociaux, une gouvernance qui change trois fois, un conseil d'administration qui ne réagit pas, pas de DRH mais un cabinet extérieur pas assez présent ni légitime. Ils n'auraient jamais dû en arriver là », confie Corinne Pouzet.

Elle est donc intervenue dans une situation d'urgence, « ce qui est souvent le cas en management de transition ». « Finalement, ils se sont décidés à prendre un DRH de transition à l'initiative du Pdg, un Anglais qui connaissait cette façon de fonctionner », explique cette ancienne DRH et directrice de *business unit*, qui a fait une carrière de trente ans à la Compagnie française d'ascenseur, puis à Laser contact (fidélisation de la clientèle, filiale des Galeries Lafayette) et enfin à Star's service (logistique).

Corinne Pouzet et Star's service se sont séparés en 2015 après dix ans de collaboration et après que son employeur lui a financé un MBA. « J'avais 57 ans, la question était : que faire ? », se remémore-t-elle. Après avoir effectué quelques missions en portage salarial, elle a rencontré le cabinet Arthur Hunt, spécialiste du management de transition, qui lui a proposé cette mission d'un an dans l'entreprise de biotechnologie. Tout s'est passé comme pour un recrutement classique : « Arthur Hunt a présenté trois candidats, nous avons rencontré les dirigeants », explique-t-elle.

DES PRÉROGATIVES IDENTIQUES

Ses prérogatives étaient les mêmes que celles d'un DRH classique (présidence de comité d'entreprise, signature d'accords, etc.). Mais 20 % de sa rémunération provenait de son salaire dans l'entreprise et 80 % d'Arthur Hunt, qui facturait une prestation à l'entreprise cliente. « Il fallait que je sois salariée de l'entreprise afin de pouvoir conduire les négociations et d'être légitime face à l'inspection du travail, explique-t-elle. Mais pas en totalité pour ne pas faire peser trop de charge salariale sur l'entreprise cliente. » Cette dernière a ainsi pu s'offrir les compétences d'une DRH d'expérience. « C'était aussi un moyen d'arrêter la collaboration si cela ne se passait pas bien », explique Corinne Pouzet.

La prestation était facturée entre 1 000 euros et 1 500 euros par jour, auxquels s'ajoutaient des frais notamment de logement car la mission se déroulait loin du domicile de Corinne Pouzet. Sa mission terminée, elle sera remplacée par un DRH classique chargé de gérer l'entreprise en vitesse de croisière. Cette personne sera rémunérée « selon ce qui se pratique dans le secteur, soit deux fois moins que moi », explique-t-elle.

Aujourd'hui âgée de 59 ans, Corinne Pouzet est satisfaite de ce mode de fonctionnement et attend sa prochaine mission. Elle profite de cette période pour s'informer de l'actualité et pour étoffer son réseau de consultants qu'elle sollicitera pour ses futures missions, car « il ne suffit pas d'avoir de l'expérience, il faut aussi être capable de proposer des solutions sur tous les types de sujet ».

PARTAGE DE VALEURS

Elle souligne l'importance de partager les valeurs du cabinet de management de transition. « Arthur Hunt sait que je ne ferai pas de plans sociaux, je veux me consacrer à accompagner les entreprises vers leur avenir », précise-t-elle. Elle voudra également continuer d'exercer en salariat, ne souhaitant pas avoir son entreprise. Et si on lui propose un CDI, « je me déciderai en fonction du projet et du chef d'entreprise », déclare-t-elle. E. F.

L'INTERVIEW

« Notre objectif est de s nos étudiants aux besoin

PIERRE BAUDHUIN

ENSEIGNANT EN RH ET RESPONSABLE DU MASTER 2 MANAGEMENT DES RH DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE SUD

L'Université de Bretagne Sud a créé le premier – et à notre connaissance le seul – master 2 RH comportant une spécialisation "temps partagé". Comment cette idée est-elle née ?

Il s'agit effectivement du seul master 2 RH proposant une spécialisation "temps partagé". Cette unité d'enseignement s'est ajoutée en 2013 au master, qui existait depuis le début des années 2000. À noter que ce master 2 professionnel en alter-

SÉVERINE HENRY, DRH AUTO-ENTREPRENEUR

POUR UN MEILLEUR ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE

Ancienne DRH d'un grand groupe, Séverine Henry a troqué un emploi à temps plein contre une vie de DRH à temps partagé. Ainsi, elle équilibre mieux ses vies professionnelle et familiale, mais perçoit un revenu inférieur.

À 38 ans, Séverine Henry partage sa vie professionnelle entre trois entreprises. À L'Occitane en Provence, elle chapeaute depuis début juin, en tant que manager de transition, les quatre membres de l'équipe RH dédiée au personnel des magasins de cette chaîne de cosmétiques et ce à raison de deux jours par semaine. Chez Hydroelec Ingénierie, qui opère dans la conception, l'installation et la maintenance de chaufferies, elle exerce depuis février 2017, un jour par semaine, une mission de prévention sur les risques professionnels qui l'amène à monter un plan de formation sur la sécurité des électriciens intervenant sur le terrain. Chez Audi-CE, un cabinet d'expertise-comptable qui la fait travailler un jour par semaine depuis mars 2017, elle s'occupe de recrutement et d'établir des fiches de postes. Le cinquième jour, le mercredi en l'occurrence, elle le consacre à ses trois enfants en bas âge.

Un changement radical pour cette ancienne DRH d'Hema, une chaîne de magasins d'ameublement et décoration qui emploie 700 salariés et lui avait donné un siège dans son comité de direction. « J'ai fait le choix de quitter un poste à temps plein très prenant pour retrouver un meilleur équilibre de vie, déclare-t-elle. Mon idée initiale était de trouver un poste de DRH à temps partiel dans une seule entreprise, mais ma recherche est restée vaine. » Séverine Henry a donc opté pour le statut auto-entrepreneur en février 2017 qui lui permet d'enchaîner depuis les missions en s'appuyant sur son réseau et sur le cabinet de management de transition Arthur Hunt. Résultat ? « Par journée ouvrée, je suis mieux rétribuée que sur mon poste précédent, mais ne travaillant pas à temps plein, mon revenu net total demeure inférieur. » Et elle a bien conscience que son nouveau statut ne lui garantit pas une stabilité d'emploi ni de revenu. Une incertitude qu'elle assume d'autant mieux qu'elle vit en couple. « Si ça n'était pas le cas, je n'aurais peut-être pas pris ce risque avec trois enfants à charge. »

DIVERSITÉ DES MISSIONS

Satisfaite de son nouvel équilibre de vie, elle estime l'être aussi pour ce qui est de la liberté, la diversité des missions et des interlocuteurs. « C'est plus enrichissant intellectuellement mais il faut une bonne capacité d'adaptation pour travailler tant avec des dirigeants issus d'HEC qu'avec des patrons autodidactes. » Et cerise sur le gâteau, Séverine Henry trouve son travail moins stressant car elle ne subit plus les contingences politiques liées aux jeux de pouvoir ou querelles de personnes. « Je suis là à titre temporaire avec un statut d'indépendante : on respecte ma neutralité. » F. B.

ensibiliser s RH des PME »

nance poursuit une licence professionnelle et un master 1 professionnel.

L'idée de départ vient de deux enseignants-chercheurs, Sébastien Le Gall et Gwenaelle Poilpot-Rocaboy. Ils ont fait le constat que le tissu économique de la Bretagne est composé de nombreuses PME, que ces PME ont des besoins RH partiellement pris en charge par leurs gestionnaires ou leurs administrateurs, et que donc il existe un besoin de fonction RH mais pas forcément à temps plein. Ces deux enseignants-chercheurs se sont alors rapprochés du groupement d'employeurs Vénétis, qui intervient en Bretagne Sud, et qui a confirmé ce besoin.

Notre objectif est de sensibiliser nos étudiants aux besoins RH des PME, de créer les conditions pour qu'ils puissent y travailler et de trouver des alternants à temps partagé.

Quel est le contenu de l'unité d'enseignement "temps partagé" ?

Les étudiants disposent d'une cinquantaine d'heures pour traiter le cadre juridique du temps partagé (CDI, intérim, groupement d'employeurs…), sa dimension organisationnelle, la gestion du temps et l'organisation du travail et, enfin, la pratique des RH en temps partagé à partir de témoignages.

Vos étudiants travaillent-ils ensuite en RH à temps partagé ?

Chaque année, sur une promotion de 24 étudiants, deux ou trois trouvent un poste en alternance à temps partagé, en général dans deux entreprises. Certains restent à temps partagé, d'autres basculent à temps plein. J'ai récemment rencontré une entreprise qui voulait solliciter un consultant pour mettre en conformité son règlement intérieur, je lui ai conseillé de faire appel à un étudiant en master 2. La mission s'est ensuite prolongée, car l'entreprise s'est rendu compte qu'il fallait faire perdurer les démarches qui avaient été entreprises.

L'exercice des RH à temps partagé n'est-il pas davantage adapté à des profils seniors ?

C'est en effet un sujet de réflexion. Notre conviction est qu'on peut être RH à temps partagé et jeune.

PROPOS RECUEILLIS PAR EMMANUEL FRANCK