



## 42 DÉCODAGES *carrière*

# DRH seniors au chômage, tout n'est pas perdu

Être quinquà la recherche de travail... pas facile pour les DRH non plus. Ces professionnels expérimentés ont néanmoins des atouts pour rebondir. À condition de savoir ce qu'ils veulent et d'adopter la stratégie adéquate. //

Par Éric Béal  
Photos Bruno Levy

« Ça fait drôle d'être de l'autre côté. » En 2013, Laurence Marbach, DRH et membre du comité de direction de l'Ugap, se retrouve sur le marché du travail. « J'avais deux options, explique-t-elle. Rechercher un poste équivalent ou faire ce travail autrement. Or je ne souhaitais pas reprendre le rôle très politique d'un cadre dirigeant. Je voulais retrouver le cœur de métier des ressources humaines et le contact plus régulier avec les salariés. » Au départ, elle songe à devenir consultante, mais opte finalement pour une entrée dans le réseau Finaxim, qui rassemble des managers à temps partagé. Depuis, Laurence Marbach aide des PME en croissance à mettre en place un CE, s'occupe de développement des compétences et de GPEC, ou gère des réorganisations avec licenciements. Elle a même remplacé le DRH d'une division d'Essilor. Sans compter ses activités de formation au management et d'accompagnement de dirigeants. Un éclectisme qui lui plaît et lui a fait renoncer sans regret aux avantages matériels d'un poste de DRH dans un groupe important. À son image, nombreux sont les quinquagénaires DRH à passer par la case « demandeur d'emploi ». Ceux-ci ne sont en effet pas plus que les autres épargnés par les mises à l'écart ou les remises en cause personnelles. Une relation difficile avec le nouveau P-DG, un changement de périmètre mal vécu, la perspective de devoir à nouveau conduire un plan de réduction d'emplois... Les circonstances de la rupture peuvent varier mais l'aboutissement est le même. Démissionnaires ou forcés au départ, ces seniors se retrouvent alors devant l'obligation de rebondir. Bien placés pour savoir que nul ne peut s'attendre à rester

en place indéfiniment, sont-ils mieux armés que les autres pour faire face à cette situation inconfortable ? Pas vraiment. « Ce sont souvent les plus mauvais clients, confie un responsable de cabinet d'outplacement parisien. Parce qu'ils ont géré la carrière de dizaines de managers, ils croient savoir faire et grillent leurs réseaux à solliciter leurs confrères sans avoir pris le temps de réfléchir à leur projet professionnel. »

Il est vrai que retrouver un poste équivalent lorsqu'on est issu d'un grand groupe est un sacré défi. Qui peut faire douter même les plus téméraires. Selon l'enquête « DRH à mi-carrière » réalisée en 2015 par le cabinet Oasys Consultants, les trois quarts des recrutements de DRH généralistes confirmés se réalisent en interne dans les entreprises de 10 000 à 80 000 salariés. Dans les groupes plus importants encore, le recrutement externe est même exceptionnel (1 %). À l'inverse, plus les entreprises sont de taille modeste, plus elles sont susceptibles de recruter un DRH à l'extérieur en passant par un cabinet de chasse de têtes (46 %) ou par les réseaux personnels ou sociaux. Seuls 15 % des postes font l'objet d'une annonce dans la presse ou sur le Web. Et, dans ce cas, les candidats ne manquent pas. De quoi faire craindre le pire à ceux qui ont coulé des jours heureux durant de longues années chez le même employeur.

**Expérience.** Pour autant, les DRH quinquas auraient tort de croire que leur avenir est bouché. « Les RH, c'est un métier dans lequel on vieillit très bien. L'expérience est valorisée, surtout celle concernant le dialogue et les relations sociales », affirme Sylvie Baychelier, du cabinet d'*executive search* Arthur Hunt. Mais attention, « un manager expérimenté doit raisonner en termes de contribution et choisir les entreprises en fonction des enjeux sur lesquels il a une valeur ajoutée », prévient Denis Boutte, cofondateur d'Avenir Dirigeant, un cabinet d'outplacement et d'accompagnement de cadres dirigeants. Encore faut-il être tenu au courant des postes qui se libèrent et en apprendre suffisamment sur l'entreprise pour répondre aux attentes des recruteurs. Pour y parvenir, une seule solution, travailler son réseau professionnel. Pairs encore en poste, anciens collègues, consultants ou juristes auxquels on a fait appel durant sa carrière... il faut multiplier les rencontres pour faire

### REPÈRES

**59%**

des DRH sont des femmes.

**70%**

ont plus de 45 ans.

**75 000**

C'est, en euros, leur rémunération brute annuelle moyenne.

Source : Oasys Consultants, avec l'ANDRH et Nomination, 2015.



## Anna Leprince

### DRH au sein de BPCE International

A 54 ans, Anna Leprince vient de signer un CDI pour un poste de DRH dans le Groupe BPCE International. Une victoire pour cette pure RH qui a notamment exercé dans deux labos pharmaceutiques, Lafon puis Cephalon. Promue DRH du siège européen du second, avec des responsabilités au Moyen-Orient et en Afrique, elle quitte l'entreprise après son rachat. « On m'avait souvent sollicitée lorsque j'étais en poste. Je me suis dit que retrouver une position équivalente ne devait pas être trop laborieux. » Elle découvre alors que sa longue carrière dans la pharmacie a laissé son empreinte : ses interlocuteurs doutent qu'elle puisse s'adapter ailleurs. Épaulée par le cabinet d'outplacement Oasys, elle enchaîne les missions en CDD sans parvenir à retrouver un poste fixe, son objectif. Et pourtant, elle pratique le réseautage à haute dose. « J'ai du mal à quémander un rendez-vous. Cela me coûte d'être en situation de demande alors que je sais tout ce que je peux apporter à une entreprise », confie-t-elle. Dans sa quête, elle tombe sur des recruteurs qui ne rappellent pas. « Rechercher un poste permet aussi de juger les pratiques des cabinets. En tant que DRH client potentiel, je fais le tri. » Les étudiants de prépa HEC et du master RH de Sciences po qu'elle recevait bénévolement en entretien de motivation vont la regretter.



Il n'est pas rare qu'un DRH de transition se voie proposer un poste à temps plein à la fin de sa mission

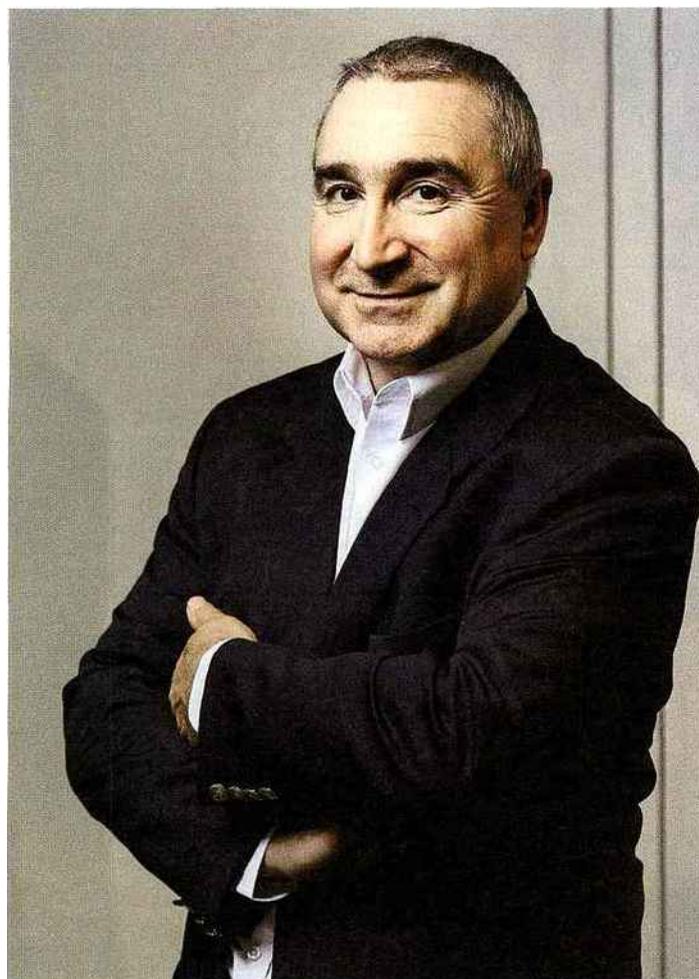
connaître sa recherche et obtenir des informations de première main sur les besoins de recrutement. « En matière de rebond professionnel, 90% du succès dépend de la qualité du réseau personnel et de la capacité à vendre son expertise », affirme Marie-Christine Théron, ancienne DRH, présidente cofondatrice d'Avenir Dirigeant.

**Patience.** Mais travailler son réseau ne sert à rien sans vision claire de l'avenir. « Il faut prendre le temps de définir une stratégie et un discours susceptibles de convaincre les recruteurs et DG intéressés par votre profil », confirme Philippe Canonne, ex-DRH de Sephora puis de la Fnac, qui n'a mis que six mois à retrouver un poste similaire à la Croix-Rouge. Un point de vue partagé par Christophe des Arcis, ancien directeur du développement RH du groupe TF1 et DRH de plusieurs filiales. Fin 2015, après avoir négocié son départ à 51 ans, il compte bien retrouver rapidement un job équivalent, « auprès d'un président qui [l]'inspire ». Impatient, il a enchaîné les rendez-vous, parfois jusqu'à trois dans la journée. « C'était une erreur, admet-il aujourd'hui. Il faut d'abord travailler son discours et vérifier auprès de personnes de confiance que l'image que l'on projette est bien celle voulue. » Bien servi par son

expérience chez TF1, il a mis six mois pour retrouver une place dans le secteur audiovisuel, chez Euronews.

Ancien responsable des systèmes d'information RH d'un équipementier automobile, Xavier, qui souhaite taire son nom de famille, a fait un choix totalement différent. À presque 50 ans, il est aujourd'hui DRH de transition. « J'aime atterrir au milieu de la mêlée et devoir comprendre la problématique d'une entreprise très vite, en une dizaine de jours », revendique-t-il. Autre démarche, celle de Franck Bichet, DRH de Feu vert pendant quatorze ans. En désaccord avec la stratégie de la nouvelle direction après le rachat de l'enseigne, il négocie son départ à 50 ans, en juin 2012. Au cours de sa prospection, il découvre que les patrons de PME sont noyés dans leur business et ne savent pas comment s'y prendre pour faire face aux obligations légales en matière de relations sociales. « Au départ, je pensais devenir consultant, mais j'ai découvert le management à temps partagé. C'est une solution idéale pour répondre aux problèmes des PME qui n'ont pas les moyens de s'offrir un DRH à temps plein. »

Autre catégorie, ceux qui veulent passer à autre chose. Ex-DRH du groupe Elior, Catherine Chouard « ne [se] voyait pas DRH jusqu'à la fin



## Pierre Rosius DRH à temps partagé chez Finaxim

« Je ne voulais pas être remercié à 56 ou 57 ans. J'ai préféré choisir la date et les circonstances de mon départ. » Ancien DRH de Thomson Reuters, Pierre Rosius (54 ans) a quitté un très beau poste pour devenir consultant et DRH à temps partagé. Loin de s'en aller sur un coup de tête, il avait préparé sa sortie en reprenant contact avec d'anciens collaborateurs, des consultants ou des avocats en droit rencontrés au cours de sa carrière. « Il faut anticiper son entrée dans le consulting, affirme-t-il. J'ai présenté ce projet autour de moi

des années avant de me lancer et j'ai réactivé mon réseau dans les six derniers mois. Si bien que j'ai trouvé des clients rapidement. » Son nouveau statut lui convient bien, mais Pierre Rosius admet que la transition a été délicate. « Il faut prendre le temps de réfléchir au côté commercial et marketing. Mon âge et mon CV rassurent les clients, mais j'ai dû apprendre à ouvrir les portes et à convaincre pour obtenir des missions. » En dépit d'une rémunération plus faible, le quinquagénaire est heureux de « renouer avec la pratique de terrain ».

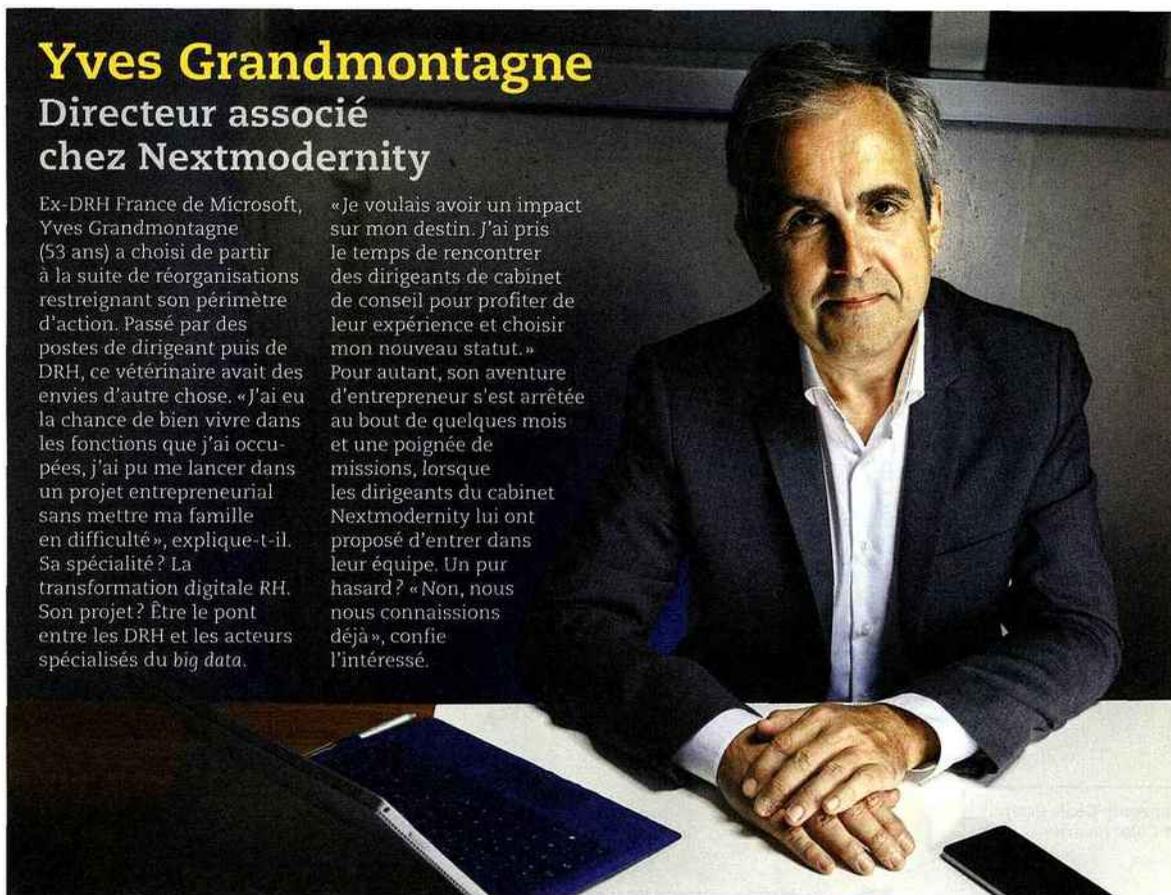


## Yves Grandmontagne

### Directeur associé chez Nextmodernity

Ex-DRH France de Microsoft, Yves Grandmontagne (53 ans) a choisi de partir à la suite de réorganisations restreignant son périmètre d'action. Passé par des postes de dirigeant puis de DRH, ce vétérinaire avait des envies d'autre chose. « J'ai eu la chance de bien vivre dans les fonctions que j'ai occupées, j'ai pu me lancer dans un projet entrepreneurial sans mettre ma famille en difficulté », explique-t-il. Sa spécialité ? La transformation digitale RH. Son projet ? Être le pont entre les DRH et les acteurs spécialisés du big data.

« Je voulais avoir un impact sur mon destin. J'ai pris le temps de rencontrer des dirigeants de cabinet de conseil pour profiter de leur expérience et choisir mon nouveau statut. » Pour autant, son aventure d'entrepreneur s'est arrêtée au bout de quelques mois et une poignée de missions, lorsque les dirigeants du cabinet Nextmodernity lui ont proposé d'entrer dans leur équipe. Un pur hasard ? « Non, nous nous connaissions déjà », confie l'intéressé.



de [ses] jours ». À 48 ans, en 2009, elle choisit l'aventure entrepreneuriale. Avant de quitter son poste, elle suit une formation au coaching, puis crée son cabinet, Catherine Chouard Conseil. « J'ai opté pour une activité professionnelle basée sur mes dix-sept années d'expérience personnelle au sein de plusieurs comités exécutifs de grandes entreprises et je suis devenue accompagnante de dirigeants », explique-t-elle.

**Tremplin.** De l'avis des chasseurs de têtes, les DRH expérimentés qui souhaitent s'appuyer sur leur savoir-faire technique ont intérêt à rechercher des missions de DRH de transition. Elles sont autant d'occasions de faire leurs preuves devant un président ou un DG. « En 2015, nous avons connu une augmentation de 60% de nos missions RH. 15% d'entre elles s'inscrivent dans le cadre d'un plan social et 15 autres pour cent dans un contexte de négociation », assure Frédéric Marquette, directeur associé chez EIM France. Et celui-ci de poursuivre : « Plus des deux tiers des missions RH ont pour cadre un remplacement temporaire, une réorganisation interne ou la mise en place d'un nouveau type de management. Et plus de huit sur dix sont confiées à un DRH généraliste. »

Le constat est partagé par Karine Doukhan, directrice RH chez Robert Half Management Resources, un autre spécialiste du secteur. « Les DRH n'ont pas toujours une image positive des missions de transition, mais ils se trompent. Les restructurations sont minoritaires aujourd'hui. Et on a besoin de DRH expérimentés car le prin-

cipe, c'est de toujours proposer des gens surdimensionnés pour le poste. » Président de Valtus Management de transition, Philippe Soullier constate, lui, que ces missions sont aussi un bon moyen de rebondir. « Il n'est pas rare qu'un DRH de transition se voie proposer un poste à temps plein à la fin de sa mission. » Seule difficulté pour nombre de DRH généralistes, une mauvaise maîtrise de l'anglais, qui ne leur permet pas de répondre aux besoins des nombreuses filiales de groupes étrangers implantées en France.

Enfin, il y a ceux qui souhaitent bénéficier d'une complète liberté de parole et d'action. Ou qui ne rentrent pas dans les critères des recruteurs. À 59 ans, Henri-Loïc Dubar est de ceux-là. Après dix-neuf ans chez Kiabi, où il officie notamment comme DRH, puis seize dans le groupe Bolloré, où il passe de DRH à secrétaire général et directeur du centre de formation, il crée en janvier dernier son cabinet, HLD Conseil RH. Une remise en question personnelle. « En entreprise, on n'a pas l'habitude de se vendre. Il m'a fallu définir une offre, assurer une veille constante et être présent sur les réseaux sociaux. Je commence tout juste à prospecter et à communiquer », précise-t-il. Référencé dans les principaux cabinets de management de transition, il espère exercer ses talents en *consulting* comme en mission de transition. Un changement total de rythme de vie et de niveau de revenu que les quinquagénaires peuvent plus facilement assumer que leurs confrères plus jeunes. Pour peu que leurs enfants aient grandi et ne poursuivent pas des études trop onéreuses... ♦



## CARRIÈRES & TALENTS

Image non disponible.  
Restriction de l'éditeur

# Les « DAF » se livrent clé en main

Les directeurs financiers en temps partagé exercent une mission encore méconnue mais de plus en plus demandée de la part des patrons de PME.

<http://www.agefi.fr/emploi>

PAR MORGANE REMY

**J'**ai eu, durant la première grande partie de ma carrière, un parcours financier très standard, dans l'audit chez PwC, ensuite comme directeur financier de Ciel, une filiale de l'éditeur de logiciels Sage, puis en tant que directeur financier du groupe pour l'Europe et l'Asie. J'ai progressé très vite, accédé à des postes passionnants et toujours bénéficié d'une forte

reconnaissance de ma hiérarchie... jusqu'à ce qu'on me demande de quitter mon poste. »

En 2011, son licenciement inattendu malgré des bilans très positifs fut un choc pour Xavier Milin, 47 ans aujourd'hui. Pour se remettre d'aplomb, il suit une formation à l'Insead et cherche à donner un nouveau sens à son métier. « Pour moi, ce sens fut d'aider les entrepreneurs à accéder à des compétences financières devenues clés et de m'engager auprès d'entreprises qui constituent plus que jamais le moteur de notre économie actuelle », raconte avec fierté celui

qui a créé Basics Finance, une société qui s'est spécialisée dans les services de directeurs financiers en temps partagé.

### Une expertise accessible

Le plus souvent, un « DAF » en temps partagé travaille pour plusieurs PME, réalisant entre 20 et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Ces dernières se trouvent dans une situation complexe : elles commencent seulement à avoir des besoins de conseils financiers, en plus de l'expertise comptable à laquelle elles recourent traditionnellement,



sans pouvoir se doter d'un directeur financier à temps plein ou des services d'un grand cabinet de conseil. Le temps partagé est alors la solution. Il permet de répondre à des problématiques de recherches de financement, de structuration de processus financiers, voire même de prévoir une introduction en Bourse. Les patrons de PME sont logiquement en quête d'un professionnel expérimenté. A



**Xavier Milin,**  
fondateur de Basics Finance

*« Mes débuts, en 2011, n'ont pas été faciles. Mais j'ai développé mon réseau et les besoins sont plus forts que jamais »*

cette fonction aussi stratégique que sensible, les employeurs cherchent une personne capable d'être opérationnelle dès le matin de sa prise de poste. La moyenne d'âge de ce métier se situe donc légèrement au-dessus de 50 ans. Les financiers seniors, quant à eux, y trouvent une belle alternative pour leur seconde partie de carrière... Le plus souvent suite à un accident de parcours.

L'histoire de Thierry Le Chapois en est la parfaite illustration. Licencié suite à la reprise par un actionnaire chinois de la société pour laquelle il travaillait en tant que directeur administratif et financier, il reste dix mois sans activité. *« J'avais 53 ans, j'étais basé dans la métropole lilloise : mes chances de retrouver un poste similaire étaient très faibles, se souvient-il. Et pourtant ! »* Et pourtant, devenir directeur financier en temps partagé lui a permis de sortir de cette situation

**TÉMOIGNAGE**



**Stéphane Fay,** fondateur d'Atlays

*« J'ai fondé Atlays il y a quinze ans. En étant les premiers à offrir des compétences financières à la carte, nous avons créé le métier de directeur financier en temps partagé. Depuis mes débuts, j'ai accompagné plus de 100 entreprises. Nous sommes désormais 17 à travailler au sein d'Atlays et malgré tout, nous n'arrivons plus à répondre à toutes les sollicitations. Nous devons*

**« Nous recrutons aussi des profils plus juniors »**

*refuser une demande sur deux, tellement le besoin en directeurs financiers à temps partagé est croissant. Nous continuons donc à recruter, y compris des profils plus juniors en tant que salariés en CDI d'Atlays, afin de pouvoir répondre à la demande. Pour ces profils, l'intérêt de nous rejoindre est simple : une expérience hors du commun ! Non seulement ils multiplient les missions*

*mais ils peuvent toujours compter sur notre soutien avec des formations internes, des experts en finance qui peuvent être consultés à tout moment, et un senior qui les accompagne pour mener des missions en binôme. Pour nos clients, cela permet d'avoir accès à une forte expertise sur des points ardu, tout en maintenant des coûts plus bas pour les problématiques plus courantes. »*

par le haut. *« Au départ, c'était clairement un choix par défaut, reconnaît ce professionnel âgé de 57 ans. Mais ce fut finalement une belle opportunité et la meilleure façon de poursuivre ma carrière. »* Depuis quatre ans, il réalise des missions allant de six mois à plus de trois ans et demi, en conservant le métier qu'il aime et en gagnant de la liberté. La recherche d'équilibre entre vies privée et professionnelle guide souvent ces choix de parcours. *« J'apprécie beaucoup de pouvoir gérer mon temps, d'en disposer dans une certaine mesure pour ma vie associative et familiale, ce qui me tient beaucoup à cœur »,* témoigne Marie-Hélène Marot, associée au sein du groupe Finaxim, un réseau créé



**Frédéric Texier,**  
fondateur  
de Supernap Conseil

*« J'aime la liberté que ce métier m'apporte. Je peux travailler chez le client, chez moi, où je le souhaite »*

en 2000 qui rassemble notamment des DAF indépendants. *« Après des années à des postes classiques, j'aime la liberté que ce métier m'apporte, confie pour sa part Frédéric Texier, fondateur de Supernap Conseil. Je peux travailler chez le client, chez moi, où je le souhaite. »* Surtout, cela lui a permis de se diversifier : *« Après plus de 15 ans dans la presse, je souhaitais élargir mon champ d'action sans pour autant renoncer à mon expertise. »* Pari réussi : ce professionnel de 52 ans travaille aujourd'hui pour deux PME de presse, mais aussi deux autres secteurs d'activité. Son homologue, Guy Degeorges, fondateur d'En Bref, ne dit rien de moins. Il s'enthousiasme en décrivant son programme des jours à venir : *« J'aime le fait de travailler aujourd'hui pour une start-up web, demain pour un accélérateur de particules et après-demain pour un distributeur de lunettes. C'est une richesse incroyable, loin de la routine. »*

Le pendant de cette liberté est l'indépendance et donc la recherche de ses propres clients. *« Mes débuts, en 2011, n'ont pas été faciles, nuance Xavier Milin, fondateur de Basics Finance.*



## Le plus important au départ, se forger un réseau

Mais j'ai développé mon réseau et les besoins sont plus forts que jamais. » Le plus important, au départ, est en effet de se forger un réseau. Ou plutôt des réseaux. Le premier à ne pas négliger est le réseau personnel : parler de son activité à ses proches, à son équipe de handball ou à des diners permet de promouvoir son métier. Ensuite, les réseaux professionnels, aux premiers rangs desquels la DFCG (Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion) et la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises), permettent d'être identifiés dans le microcosme local. Enfin, il faut convaincre des prescripteurs, qui pourront recommander des directeurs financiers aux entreprises. Il s'agit des banques, des cabinets d'audit mais surtout des cabinets d'expertise comptable. Au bout de quelques années, les meilleurs prescripteurs sont les clients eux-mêmes ! Autre avantage du métier : très rapidement, au bout de quelques mois seulement, un directeur administratif et financier « à la carte » peut prétendre à entre 75.000 et 150.000 euros de rémunération annuelle. Celle-ci équivaut le plus souvent à celle de ses confrères en poste fixe. « Entre 80 % et 100 % de temps de travail, nous récupérons notre salaire », commente Xavier Saint-Marc, de DSM Gestion. La journée de travail est facturée entre 800 et 1.200 euros, le plus souvent sous forme d'honoraires, en fonction de la difficulté et de l'urgence de la mission.

### Prospection commerciale

Néanmoins, les limites, pour une rémunération égale à celle d'un directeur financier salarié, ne sont pas négligeables. D'abord, le risque de période de vacance est complètement porté par le professionnel lui-même. Ensuite, le temps de travail en entreprise ne comprend pas les tâches annexes de l'entrepreneuriat, allant des simples démarches administra-

### TÉMOIGNAGE

Florence Corbeaux, fondatrice d'Ephiconcept



« Je rêvais d'entreprendre... En commençant ma vie professionnelle, j'avais déjà cette envie. J'ai toutefois choisi de rester dans une grande ETI en tant que directrice financière adjointe, pour apprendre un maximum avant de me lancer à mon compte. J'ai travaillé pendant douze ans, de 2004 à 2016, au sein du groupe Atlantic. J'ai créé la direction des risques financiers où nous traitons des problématiques

**« En mai 2016, j'ai démissionné et je me suis lancée »**

de 'cash' du groupe. J'ai également participé aux dossiers de croissance externe. Rapidement, j'ai expliqué au directeur financier mon objectif professionnel. Il m'a non seulement comprise mais il m'a également aidée à transformer mon expérience en valeur ajoutée pour mon projet. Grâce à son soutien, à la confiance des dirigeants et des partenaires du groupe, je me suis sentie crédible. En mai 2016, j'ai démissionné

et je me suis lancée. J'étais alors prête : avec une marque et un 'business model'. Par exemple, en facturant 80 % de mon temps (soit quatre jours par semaine), je peux gagner quasiment l'équivalent de mon poste précédent. Cela fait désormais six mois que je suis installée et j'adore le fait que mes compétences en finance permettent d'aider très concrètement des dirigeants à développer leur activité. »

tives à la prospection commerciale. Enfin, les possibilités d'évolution sont maigres. Pour aller plus loin, les directeurs financiers en temps partagé doivent aller au-delà de leur seul poste. Ils ont deux possibilités d'évolution : devenir directeur général, en temps partagé ou de façon définitive, ou trouver du business pour des confrères et consœurs. En apportant des affaires à d'autres directeurs financiers, mais aussi à des directeurs des ressources humaines ou des systèmes d'information, ils profitent d'un relais de croissance. « Chez Finaxim, lorsqu'un professionnel apporte une mission à l'un de ses confrères ou consœurs, il béné-

ficie en moyenne d'une commission de 10 % », souligne Marie-Hélène Marot. Afin de ne pas manquer les occasions commerciales et d'être en mesure de répondre à tous les besoins des PME, les DAF indépendants se comportent de plus en plus comme de vrais chefs d'entreprise, montant des équipes complètes (finance, mais aussi marketing, ressources humaines, informatique...) autour d'eux, comme chez Finaxim ou Atlays (lire le témoignage de Stéphane Fay). En parallèle, pour structurer cette profession libérale, la DFCG met sur pied un label qualité pour distinguer les directeurs financiers en temps partagé. « Nous voulons surtout montrer aux PME qu'elles peuvent travailler avec des professionnels dont les compétences sont reconnues », explique Guy Degeorges, à la tête de la commission sur les directeurs financiers en temps partagé de la DFCG. Ce label devrait être lancé l'année prochaine. Une affaire à suivre. ■

**Marie-Hélène Marot,**  
associée au sein du groupe Finaxim



« Chez Finaxim, lorsqu'un professionnel apporte une mission à l'un de ses confrères ou consœurs, il bénéficie en moyenne d'une commission de 10 % »



## ACTEURS ÉCONOMIQUES

TEMPS PARTAGÉ

# FINAXIM FÊTE SES 10 ANS EN RHÔNE ALPES\*

AUVERGNE - RHÔNE ALPES

ENCORE MÉCONNU EN DRÔME ET EN ARDÈCHE, LE RÉSEAU FINAXIM RASSEMBLE DES DRH, DAF, DSI ET DIRECTEURS MARKETINGS QUI EXERCENT LEUR MÉTIER EN TEMPS PARTAGÉ AUPRÈS D'ENTREPRISES SUR TOUT LE TERRITOIRE NATIONAL. LE RÉSEAU CÉLÈBRÉ CETTE ANNÉE, SES 10 ANS D'ACTIVITÉ EN RHÔNE ALPES. PORTRAIT.



*Créé en 2000 Finaxim compte aujourd'hui une centaine d'intervenants répartis sur 50 bureaux, et est présent sur 9 régions : Ile-de France, Auvergne-Rhône-Alpes, PACA, Nord-Pas-de-Calais-Picardie, Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine, Normandie, Bretagne, Bourgogne-Franche Comté, Midi-Pyrénées.*



**N**ouveau mode de collaboration, le travail en temps partagé compte 10000 adeptes en France. Il représente 10 % du travail en France et ne cesse de progresser, contre 12 % en Belgique et 20 % aux USA. Le travail à temps partagé permet de recruter des collaborateurs qui vont mettre leurs compétences à disposition de plusieurs employeurs. Grâce au temps partagé, ces entreprises peuvent s'offrir ces compétences à la carte, renforçant ainsi leur structure et accélérant leur développement. Pour le salarié, l'avantage de partager son expérience et son savoir-être auprès de plusieurs types d'entreprise lui permet de retrouver un emploi plus facilement, de capitaliser plus vite de l'expérience.

Finaxim accompagne depuis 10 ans en région Rhône Alpes les PME régionales sur les fonctions DRH et DAF en temps partagé.

#### Une solution pour passer des caps



Ces experts-caméléon s'adaptent à toutes leurs missions, quels que soient le secteur d'activité, la taille, la charge de travail, la durée de la mission, etc. "Nous pouvons aussi bien accompagner des TPE, des PME, que des grands groupes ou encore des collectivités", indique Laurence Cortinovic (photo ci-dessus), DRH (ressources humaines), et membre du réseau Finaxim. C'est en s'appuyant sur l'expertise des autres membres, dont tous ont effectué une première carrière en tant que salariés ou associés, que cette faculté d'adaptation est possible.

"Mes missions en tant que DAF



(directrice administrative et financière) peuvent aller de l'accompagnement de petites PME qui ont besoin de franchir un cap, à des missions plus longues comme la fusion - en cours - des chambres d'agriculture de Rhône-Alpes et d'Auvergne", complète Catherine Fournol (photo ci-dessus), DAF et membre de Finaxim depuis 6 ans.

"C'est aussi la taille du réseau et l'expertise des consultants qui font leurs preuves qui font la force de Finaxim aujourd'hui", remarque Véronique Philippot (photo ci-dessous), DRH, membre du réseau depuis 2011. "Les compétences de haut niveau sont désormais accessibles à toutes les entreprises, le plus petites comme les plus grandes", concluait la DRH.



Treize Directeurs Associés Finaxim se partagent une cinquantaine de missions en région Rhône-Alpes et PACA en temps partagé sur les fonctions de DRH et DAF pour un chiffre d'affaires 2015 d'environ 1300 000 euros soit 19 % du chiffre d'affaires total du réseau. Le réseau génère environ 350 missions par an en temps partagé pour un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 7 millions d'euros.

Corinne Legros



## Finaxim signe un accord avec le groupe SVP pour le traitement de la paie

Le groupe Finaxim, spécialiste du travail en temps partagé sur les fonctions DRH, DAF, DSI et DMD a cédé Finapaye, son activité de traitement de la paie, au groupe SVP.



Spécialisé dans les services aux entreprises et aux collectivités, le Groupe SVP opère dans trois métiers : les services à distance d'information et d'aide à la décision, les outils d'externalisation de la paie et les services RH, et enfin la formation professionnelle sur-mesure.

« *Le cadre réglementaire de la paie est complexe et en constante évolution : sous-traiter ce service à un expert est particulièrement adapté pour les entreprises de 1 à 200 salariés* » confie Gérard Colin, co-fondateur de Finapaye. Créé en 2000, le réseau Finaxim génère environ 350 missions par an en temps partagé pour un chiffre d'affaire annuel de l'ordre de 7 millions d'euros. Le travail en temps partagé représentait 60% du chiffre d'affaire du groupe en 2015. Les missions portent sur les fonctions Ressources Humaines, Direction Financière, Direction Informatique, auxquelles s'ajoutent désormais la fonction Direction Marketing et Digital.

« *L'offre paie est un prolongement naturel de notre activité de DRH ou DAF en temps partagé auprès de nos clients. L'accord conclu avec le Groupe SVP va nous permettre de continuer à proposer une offre fiable et pérenne pour le traitement de la paie tout en élargissant la gamme des services disponibles pour nos clients et prospects* » conclut Emmanuel de Prémont, président du Groupe Finaxim



**R**ungis est le plus grand marché professionnel de produits frais au monde. Avec près de 1000 entreprises grossistes travaillant sur site, un groupement d'employeurs a été créé pour mettre à disposition du personnel et ainsi faciliter la gestion de leur activité. Dans ce cadre, l'option retenue a été celle du temps partagé. Elements d'explication...



3 questions à :  
**Stéphane Vulfranc**  
Directeur  
du groupement  
d'employeurs  
MIN de Rungis

### « Bien se coordonner avec l'entreprise »

**Agir Mag :** Pourquoi avoir mis en place ce dispositif de temps partagé ?

**Stéphane Vulfranc :** Les entreprises de Rungis brassent près de 3 millions de tonnes de produit par an. Nous avons créé ce groupement en 2011 pour répondre à des problématiques d'emploi et d'agilité des entreprises, qui n'ont parfois pas les bonnes compétences au bon moment. Les besoins en main d'œuvre portent principalement sur des postes de logisticiens : magasinage, préparation de commande, agents de quai, chef d'entrepôt... Mais nous propo-

sons aussi des emplois administratifs ou commerciaux. Avec ce dispositif, elles bénéficient de ressources quand elles en ont vraiment besoin, par exemple 2 jours par semaine. Chaque année, nous recrutons environ 150 personnes. Nous enregistrons beaucoup d'entrées-sorties puisque les salariés mis à disposition sont souvent recrutés de façon permanente par les entreprises.

**Agir Mag :** Comment est gérée la sécurité au travail des salariés mis à disposition ?

**S.V. :** Un salarié mis à disposition par un groupement d'employeurs a plus ou moins le même statut qu'un intérimaire. C'est donc l'entreprise accueillante qui gère le respect des consignes. En revanche, c'est nous qui assurons les visites médicales et le suivi avec le médecin du travail. Lors de notre recrutement, nous veillons à sélectionner des professionnels avec de l'expérience et nous pouvons le cas échéant leur faire bénéficier de formations sur

la sécurité. Dès lors, il s'agit de se coordonner avec l'entreprise. Par ailleurs nous les voyons au minimum une fois par semaine et échangeons très régulièrement, de manière informelle souvent, avec leurs encadrants ou dirigeants. Nous pouvons facilement nous rendre sur le site et ainsi vérifier que tout se passe bien.

**Agir Mag :** Les enjeux santé/sécurité au travail sont-ils spécifiques à Rungis ?

**S.V. :** La sécurité à Rungis est complexe. Les locaux ne sont pas toujours adaptés aux usages et le domaine de la logistique est plutôt accidentogène. En conséquence, nous nous positionnons comme un interlocuteur pour les entreprises. Nous promovons une démarche de compétences consistant à faire évoluer rapidement les professionnels pour éviter que des professionnels restent préparateurs de commande trop longtemps, ce qui crée forcément à terme des risques d'accident ou sur la santé (TMS). ■

## LE GE RUNGIS PRIMÉ AUX TROPHÉES DU TEMPS PARTAGÉ

Le 9 juin 2016 a eu lieu la première édition des « Trophées du Temps partagé », dont l'objectif était de mettre en lumière ce mode de travail, mais aussi d'honorer les quatre lauréats sur leurs actions en faveur

du travail à temps partagé. Le groupement d'employeurs Rungis GE a ainsi été récompensé, ainsi que l'Association Nationale des DRH, l'Association CTP 37, et la société Focus Home interactive.



## ECONOMIE – FINAXIM

# Travail à temps partagé : régulateur de l'égalité des carrières professionnelles des femmes et des hommes

Le travail à temps partagé est une forme d'emploi qui répond particulièrement bien à l'impératif de parité entre carrières féminines et masculines.

Choisie par de plus en plus de cadres il permet une bonne flexibilité entre vie professionnelle et personnelle.

Pour les femmes, le travail à temps partagé peut être un moyen de renforcement de leur positionnement professionnel.

L'égalité hommes  $\rightarrow$  femmes est menacée dans la composition des équipes de direction de beaucoup d'entreprises françaises. Cette situation insatisfaisante résulte d'un enchaînement complexe de décisions individuelles et d'entreprises, conscientes ou non, qui font qu'au final la promotion de certaines femmes à des postes à responsabilité qu'elles auraient toute capacité à occuper n'est pas décidée.

« Dans le travail à temps partagé, ou le management de transition, la décision de recourir à l'expertise d'un professionnel échappe aux logiques de carrière interne aux entreprises. Les femmes et les hommes intervenant en mission se retrouvent en égalité de chances et de rémunération, s'ils disposent de la disponibilité requise par la mission et des compétences pour la réaliser » souligne Emmanuel de Prémont, président de Finaxim, réseau national d'experts en temps partagé sur les fonctions RH, Finance, Informatique, Marketing Digital, et Achats.

Le travail à temps partagé permet également un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

« Les professionnels ayant des engagements privés empiétant sur les périodes

habituellement travaillées se retrouvent souvent en tension avec les entreprises qui les emploient qui pourront considérer, souvent à tort, que cette disponibilité en pointillé est signe d'une implication et d'une efficacité plus limitées. Le travail par mission est un soutien à ceux qui souhaitent préserver ces plages de temps non professionnel, et notamment les femmes. En effet les entreprises utilisatrices ne sont comptables que des journées d'intervention planifiées dans leurs locaux, le reste de l'emploi du temps appartenant totalement à l'intervenant. » ajoute Stéphane Astruc, directeur du réseau Finaxim.



LA FIN DU SALARIAT ?

## LA FLEXIBILITÉ COMME UN LUXE

Les jeunes ne sont pas les seuls à réclamer plus d'autonomie. Les cadres dirigeants et les profils experts s'inscrivent également dans une démarche d'indépendance, en dehors – ou plutôt à côté – du salariat classique.

Les nouvelles formes de travail sont en fort développement sur des postes d'expertise, pour des profils qualifiés et expérimentés. Les pratiques les plus classiques, comme celles du travail en freelance ou encore de l'intérim, ne cessent de se développer. Ce dernier secteur gagne du terrain chaque année et a progressé de 11,8 % sur un an en 2016 (source : Insee).

### DILUTION DU LIEN DE SUBORDINATION

À côté de ces modèles déjà bien connus, d'autres modes de travail comme le portage salarial, le travail à temps partagé, ou encore le



### « Le management de transition doit devenir un style de vie car c'est un métier de précarité »

Jean-Pierre Lacroix figure parmi les pionniers français du management de transition. Devenu depuis peu le nouveau président de la fédération nationale qui représente la profession, l'une de ses premières actions a été de commander une vaste étude destinée à clarifier ce marché encore un peu éclaté, entre cabinets spécialisés et structures individuelles en freelance. « Les marchés les plus développés sont les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Angleterre. En France, le métier est en voie de professionnalisation et de structuration. » La volumétrie n'est pas encore connue mais une chose est certaine : la profession se développe à vitesse accélérée. Le taux moyen de croissance du nombre des membres de la FNMT se situe entre 15 % et 20 % chaque année.



**Jean-Pierre Lacroix**  
président de la Fédération nationale  
du management de transition (FNMT)  
et de MCG Managers

« En France, le métier est en voie de professionnalisation et de structuration »

« Le manager de transition est avant tout un manager, pas un expert. Son métier c'est d'encadrer, stimuler, pas d'apporter des compétences purement techniques », explique Jean-Pierre Lacroix. Un « super manager » en quelque sorte, dont la compétence clé est en réalité une faculté d'adaptation un peu hors du commun. « Le propre de l'être humain est de s'adapter mais il faut parfois l'y aider. Les managers de transition sont des professionnels qui ont cette agilité. » Le métier n'est pas adapté à tous précise-t-il. « Si une personne prend goût à ce type de missions, il faut que cela devienne pour elle un style de vie car c'est un métier de précarité. Il est plus aisé de l'aborder en deuxième partie de carrière, alors que la famille peut absorber une forme d'instabilité, que les études des enfants sont déjà en partie financées par exemple... »



management de transition rencontrent un succès grandissant. Ces secteurs affichent tous des taux de croissance entre 15 % et 20 % chaque année. Dans ces modèles, la relation bilatérale fondamentale salarié/entreprise se mue en une sorte de travail à trois ou plus, qui donne lieu à une dilution du lien de subordination et éloigne du salariat.

### ÉLOGE DE LA SOUPLESSE

Les entreprises multiplient aujourd'hui les exceptions au CDI à temps plein standard. Le temps partagé est ainsi particulièrement adapté pour les PME qui n'ont pas les ressources pour recruter à temps plein et peuvent, grâce à cette solution, profiter

du savoir-faire d'un profil expérimenté quelques jours par mois. 86 % des personnes engagées dans un système de temps partagé sont des cadres dirigeants selon le Baromètre 2016 du travail à temps partagé. Ces modèles alternatifs ne s'adressent pas à tout le monde, mais à des profils très experts ou à responsabilité. Des travailleurs qui doivent en outre être en mesure de s'adapter à des changements fréquents ou des périodes d'inactivité. Cette souplesse est alors quasiment revendiquée comme un choix de vie et son succès tient au fait qu'elle correspond aux attentes de flexibilité des entreprises. Cette flexibilité si régulièrement appelée de leurs vœux par les chefs d'entreprise.

**830 000**  
FREELANCERS  
RECENSÉS EN  
FRANCE EN 2016

**+ 8,5 %**  
CROISSANCE  
ANNUELLE  
DU NOMBRE  
DE FREELANCERS  
EN FRANCE

\*Source: Enquête 2017 HopWork et Dushare

## « Nous récrivons la relation de travail au travers d'un contrat de prestation de services »

Après plusieurs années passées à naviguer dans le secteur de la vente de logiciels, Thibault Cornudet dresse un constat : d'un côté, les patrons semblent toujours un peu mécontents de leurs directeurs informatiques, pas toujours employés à de pures tâches de direction, de l'autre, ces directeurs informatiques sont eux-mêmes insatisfaits et changent régulièrement de poste. Lui vient alors l'idée du temps partagé comme une réponse à cette instabilité de la relation.

En 2009, il crée avec son associé Jean-Marc Montels le Groupe Référence, qui rassemble des DSI ensuite employés en temps partagé par deux ou trois entreprises différentes. Sept ans plus tard, quarante personnes travaillent au sein du groupe qui compte plus de 230 clients, avec un élargissement de son champ d'action aux directions marke-



**Thibault Cornudet**  
cofondateur et directeur général,  
Groupe Référence

« L'entreprise ne se survend pas, le salarié non plus »

ting et digitales. Et le marché continue de se développer. « Aujourd'hui, le temps partagé est plus mature dans l'esprit des dirigeants, explique Thibault Cornudet. Le marché se développe car on surfe sur la vague de la question du travail et de la déstabilisation du CDI classique. On réécrit la relation de travail au travers d'un contrat de prestation de services. On remet à l'équilibre les discours comme les engagements : l'entreprise ne se survend pas, le salarié non plus. » Pour conclure, le directeur général insiste sur le fait qu'en plus de répondre au questionnement porté sur la relation de travail, le temps partagé est source d'innovation : « Le temps partagé change la façon de travailler et crée de nouveaux rôles en entreprise. Les salariés optimisent leurs compétences en développant un véritable travail en réseau avec les autres intervenants membre du groupe. »

### POURQUOI CHOISIR LE TEMPS PARTAGÉ ?



\*Source: Baromètre 2016 du travail à temps partagé (www.le-portal-du-temps-partage.fr)

## Automatisation, ubérisation : quel avenir pour le directeur financier ?



**FIL ROUGE** P. 6

**Quel sera l'impact de la présidence Trump sur les poursuites américaines d'entreprises étrangères ?**



PAR  
**BRIGITTE AUBINE**  
DRH DEPUIS 25 ANS, TRAVAILLE  
AUPRÈS DES PME DEPUIS NEUF ANS  
EN ÎLE-DE-FRANCE

## DAF à temps partagé Un apport différend

Liberté d'expression, fin des relations hiérarchiques, organisation de son temps de travail, etc. Les raisons de se mettre à son compte et de travailler comme DAF à temps partagé sont nombreuses et connues. À l'inverse, embaucher un DAF à temps partagé n'est pas une solution évidente et il convient d'en étudier les avantages.

**G**omparé à une organisation classique avec un DAF intégré à l'entreprise, le DAF à temps partagé offre un regard extérieur sur l'entreprise qui remet en cause des pratiques installées et apporte des compétences nouvelles.

### Être avant tout un expert

Pour arriver à cette fin avec légitimité, il doit être avant tout un expert. Ses expériences passées lui permettent bien sûr d'acquiescer ce statut, mais pas seulement.

La variété des situations et des secteurs dans lesquels le DAF à temps partagé travaille lui offre de disposer de nombreux outils d'analyse et de solutions différentes qu'un DAF installé dans l'entreprise n'aurait pas nécessairement.

La diversité des expériences vécues par le DAF à temps partagé est précieuse pour le chef d'entreprise qui peut s'inspirer de méthodes qui ont fonctionné ailleurs et les mettre en place.

En outre, ce statut d'expert permet d'entretenir une relation particulière avec les employés de l'entreprise dans laquelle il travaille, ainsi que les membres du CODIR.

### Se positionner comme un référent pour les autres

En effet, le DAF à temps partagé doit se positionner comme un référent pour les autres, et être à l'écoute des collaborateurs demandeurs de conseils : il aura une autorité de compétences et non hiérarchique.

Ainsi, il n'a pas de directive à donner mais doit apporter son avis, son expertise, afin d'influencer les décisions. C'est aussi un point particulièrement confortable pour le dirigeant qui, entretenant une relation client/fournisseur avec le DAF à temps partagé, ne se voit pas imposer des choix et a toujours le

dernier mot, optant ou non pour les recommandations de son consultant.

### Disposer rapidement d'un collaborateur capable d'effectuer des tâches très opérationnelles

Une autre attente du dirigeant est de disposer très rapidement d'un collaborateur capable d'effectuer des tâches très opérationnelles qui varient selon les besoins de l'entreprise : réalisation de *business plan*, recherche de financement, mise en place de tableaux de bord pour le contrôle de gestion (et la liste est longue,...).

Il en résulte un travail très varié et complet qui nécessite une grande polyvalence.

### Une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise

Enfin, le réseau qu'il a développé est une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise, et lui permet d'être particulièrement performant sur des sujets critiques pour l'entreprise tels que la recherche de financements.

Ainsi, en tant que DRH, préconiser auprès de dirigeants de PME l'externalisation de la fonction DAF permet l'intégration d'un expert ayant des compétences similaires à ce que l'on peut trouver dans un grand groupe, mais avec un apport complémentaire de prise de recul et d'opérationnalité, très privilégiés dans les PME de moins de 100 salariés. ●

# Automatisation, ubérisation : quel avenir pour le directeur financier ?



PAR  
**MARIE-HÉLÈNE  
MAROT**  
DAF, MEMBRE DU  
COMITÉ ÉDITORIAL



L'ubérisation est un phénomène qui se développe fortement et touche de larges secteurs de l'économie. D'une part, cette nouvelle forme organisationnelle donne le pouvoir – et une grosse part de la valeur ajoutée – à l'intermédiaire entre une offre et une demande. D'autre part, l'intermédiaire ne dispose pas directement du personnel qualifié et mobilise en fonction du besoin une ressource de travail flexible au travers d'un réseau d'indépendants. Enfin, si la technologie est au cœur de la plateforme mettant en adéquation offre et demande, celle-ci peut aller plus loin en automatisant le service rendu. C'est le *Model* qui se développe avec Uber qui met en relation un besoin de déplacement avec des chauffeurs indépendants, et qui anticipe l'avenir du déplacement au travers d'une flotte de véhicules autonomes.

Automatisation, digitalisation et ubérisation transforment rapidement et fortement de grands pans de l'économie. De nombreux secteurs sont concernés : transports, hôtellerie, distribution, services financiers... Mais qu'en est-il des métiers et fonctions dans l'entreprise ? Dans quelle mesure les métiers de la finance d'entreprise, de la comptabilité, du contrôle de gestion sont-ils affectés et doivent-ils anticiper des évolutions à venir ?

Il y a deux ans déjà, le fonds de capital-risque hongkongais *Deep Knowledge Ventures* faisait entrer un algorithme dans son conseil d'administration pour apporter son avis et contribuer aux décisions d'investissement. La finance s'est fortement modernisée au cours des trente dernières années avec les systèmes d'information, mais arrivera-t-il un moment où l'on

pourra se passer totalement du financier ? L'avenir est-il à une entreprise sans financier comme certains ont pu rêver d'une « *entreprise sans usine* » pendant un temps ? N'aura-t-elle besoin que d'experts ponctuellement, en s'appuyant sur des plateformes mettant en relation des demandes de traitement de problèmes complexes et des indépendants aux compétences pointues ?

Ce dossier vise à apporter un éclairage sur les évolutions probables à venir et les réponses qui se dessinent aujourd'hui dans un monde en transformation. ●



*L'avenir est-il à une entreprise sans financier comme certains ont pu rêver d'une « entreprise sans usine » pendant un temps ?*



PAR  
**PHILIPPE  
ROBERT-TANGUY**  
SOCIOLOGUE,  
MEMBRE DU COMITÉ  
ÉDITORIAL



PAR  
**EMMANUEL DE PRÉMONT**  
PRÉSIDENT, GROUPE FINAXIM

# Devenir DAF indépendant, est-ce la fin d'une carrière ou le début d'une nouvelle ?

L'externalisation des fonctions support de l'entreprise a le vent en poupe. Un nombre croissant de cadres expérimentés choisissent de quitter l'univers salarié en faisant de leur parcours une offre de services, et en s'affranchissant des aléas organisationnels et hiérarchiques. S'agit-il alors pour eux de faire le deuil de toute progression professionnelle ?

**P**armi ces professionnels, des DAF sous statut indépendant (mais aussi des DRH ou des DSI...) interviennent ainsi comme managers de transition auprès d'entreprises de taille importante, ou accompagnent au long cours et à temps partagé des PME qui n'ont pas la taille critique pour justifier un DAF interne à plein temps.

### **CETTE NOUVELLE ÉTAPE PROFESSIONNELLE N'EST PAS EXEMPTÉ D'AMBIGUÏTÉ**

Sortir du cadre classique de l'entreprise et valoriser une expérience accumulée pour en faire profiter les projets en retard des grands groupes ou les PME en ambition de croissance ou en besoin de structuration, c'est en première analyse renoncer à la traditionnelle course-poursuite des cadres pour atteindre le sommet de la pyramide.

On imagine le scénario du DAF quinquagénaire ayant quitté son entreprise précédente dans le cadre d'une restructuration ou d'une négociation individuelle, et décidant d'aborder les années jusqu'à la retraite d'une façon plus calme. Ce scénario a une réalité partielle mais à l'expérience il apparaît que les histoires individuelles des intervenants indépendants sont beaucoup plus diverses qu'on pourrait le penser.

L'accès à l'univers de « l'emploi en mission » (généralement sous statut non-salarié, ou en portage salarial) va souvent de pair avec une envie d'agir, de visiter des segments de son métier que l'on n'avait pas eu le temps où la possibilité de creuser, de découvrir de nouveaux types d'entreprises, d'établir des passerelles avec des activités connexes à la sienne, de parler à des dirigeants sur un mode plus égalitaire, en un mot : d'en-

treprendre.

Par ailleurs, le travail indépendant n'est pas limité aux cadres supérieurs ayant accompli 20 ou 30 ans d'une première tranche de vie professionnelle en entreprise. De jeunes professionnels sont aujourd'hui séduits par une forme de travail qu'ils considèrent plus adaptée à leur culture de vie, tout en se réservant la possibilité de changer d'avis dans le futur.

Et, d'une manière générale, opter à un moment donné pour une intervention externe sous forme de mission n'est pas nécessairement renoncer définitivement à réintégrer le monde salarié. C'est bien sûr le cas des intervenants qui utilisent le temps disponible entre deux contrats de travail, mais aussi de tous les autres ayant *a priori* fait un choix stable vers le travail indépendant qui pourront néanmoins croiser le chemin d'une entreprise qui les convaincra de poser à nouveau leurs bagages.

### **ENVISAGER UNE DÉFINITION PLUS LARGE DE LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE**

Si l'on prend en compte la perméabilité des univers salarié et non-salarié c'est une définition plus large de la carrière professionnelle qu'il faut envisager et qui n'est pas conditionnée par le statut sous lequel on intervient.

Cette approche peut sembler contraire au sens commun, tant nous avons été habitués à ce que l'univers interne de l'entreprise donne le tempo des progressions professionnelles, matérialisées par des titres, des coefficients, des rémunérations, des responsabilités affichées et autres signes extérieurs.

Le DAF indépendant n'ayant plus de patron ne peut certes plus compter que sur lui-même pour sa « gestion



**HENRI TRINTIGNAC**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL,  
MCE-5 DEVELOPMENT

**JEAN-PIERRE MARDUEL**  
DAF EN TEMPS PARTAGÉ  
DE CETTE ENTREPRISE  
LYONNAISE

# Temps partagé Des ressources de haut niveau pour une PME

**Entretien** MCE-5 est une PME qui réalise 13 millions d'euros de chiffre d'affaires, spécialisée dans la recherche de nouvelles solutions destinées à la motorisation thermique visant une empreinte écologique réduite. **PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-HÉLÈNE MAROT**

**Q**uel est le *business model* de votre entreprise ?

**Henri Trintignac** : Nous employons une équipe de recherche constituée par des ingénieurs dont le rôle est de développer des inventions qui sont brevetées après un processus d'analyse, d'identification et de qualification. Il s'agit d'un processus long : MCE-5 a été créée il y a 17 ans et, à ce jour, un seul concept – faisant l'objet de dizaines de brevets – est en exploitation auprès d'un client constructeur automobile chinois.

Une fois la solution validée auprès d'un client, elle est mise en œuvre par celui-ci dans le cadre d'un contrat de licence. Les inventions doivent adresser un problème qui se pose à l'industrie et permettre de constituer un portefeuille de brevets, car nos revenus sont constitués par des royalties.

Notre rentabilité est donc liée au nombre d'innovations en portefeuille et au nombre de clients utilisateurs de nos solutions.

Nos donneurs d'ordre sont les constructeurs automobiles principalement, et quelques équipementiers. Le secteur n'a pas forcément les moyens de réaliser la recherche et développement sur l'ensemble du spectre couvert (mobilité, connectivité, réduction des émissions...). Certains constructeurs ont aujourd'hui une taille sous-critique ou ne sont pas en mesure de générer des innovations de rupture ; nous leur offrons celles-ci avec une organisation de marché identique finalement à celui des Biotech vis-à-vis des *Big Pharma*. Notre vocation est de faire progresser la technologie des moteurs thermiques et de contribuer à la résolution des grands enjeux environnementaux auquel le monde est confronté aujourd'hui.

C'est un modèle exigeant en capital : ce ne sont pas moins de 26 levées de fonds pour 115 millions d'euros

investis qui ont financé cette activité jusqu'à ce jour. Les fonds proviennent des actionnaires pour 60 %, environ 650 personnes physiques, et à part égale 20 % d'aides publiques et de règlements clients. Grâce au déploiement de nos brevets, nous sommes aujourd'hui en mesure d'organiser l'autonomie financière de l'entreprise que nous planifions à partir de 2018.

**Quelle est l'organisation humaine de MCE-5 ?**

**Henri Trintignac** : Nous employons moins de 50 salariés. Nous sommes peu intégrés : chaque poste en interne représente deux à trois emplois à l'extérieur. Cependant, nos problématiques sont celles des ETI, et dépassent largement celles que l'on trouve habituellement dans des PME de moins de 50 personnes. Les fonctions stratégiques de l'entreprise – recherche, marketing commercialisation et recherche de financements – sont gérées par des ressources principalement internes.

Mais la problématique à laquelle est confrontée une entreprise de notre taille est d'attirer et de fidéliser des talents. C'est pourquoi nous avons fait appel à des ressources en temps partagé pour les deux fonctions support clés que sont la Direction administrative et financière et la Direction des ressources humaines.

Sur la recommandation d'un conseil en stratégie, nous avons démarré il y a deux ans ces deux missions simultanément.

La mission de DRH, menée par Véronique Philippot, a duré jusqu'à fin 2016. C'est une réorganisation interne et la nécessité d'un grand nombre de recrutements qui nous a amenés à re-internaliser la fonction. La DRH à temps partagé nous a accompagnés



## Indiscretions...

### Temps partagé

47% des entreprises s'orientent vers un professionnel à temps partagé pour les avantages offerts en termes de flexibilité ou pour une meilleure maîtrise des coûts, et 26% pour une expertise plus pointue (Baromètre du Portail du travail à temps partagé).



## LE CAHIER DES PRATIQUES

— L'enquête —

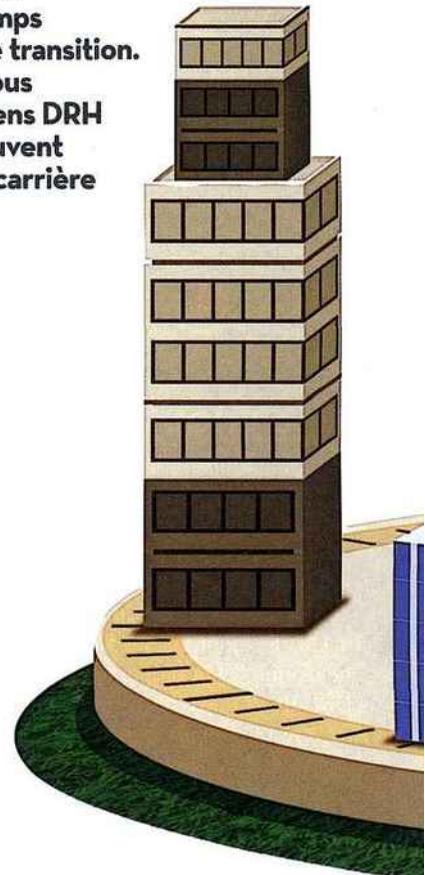
# TEMPS PARTAGÉ, TRANSITION :

FONCTION RH

# ÊTRE DRH autrement

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





## 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.

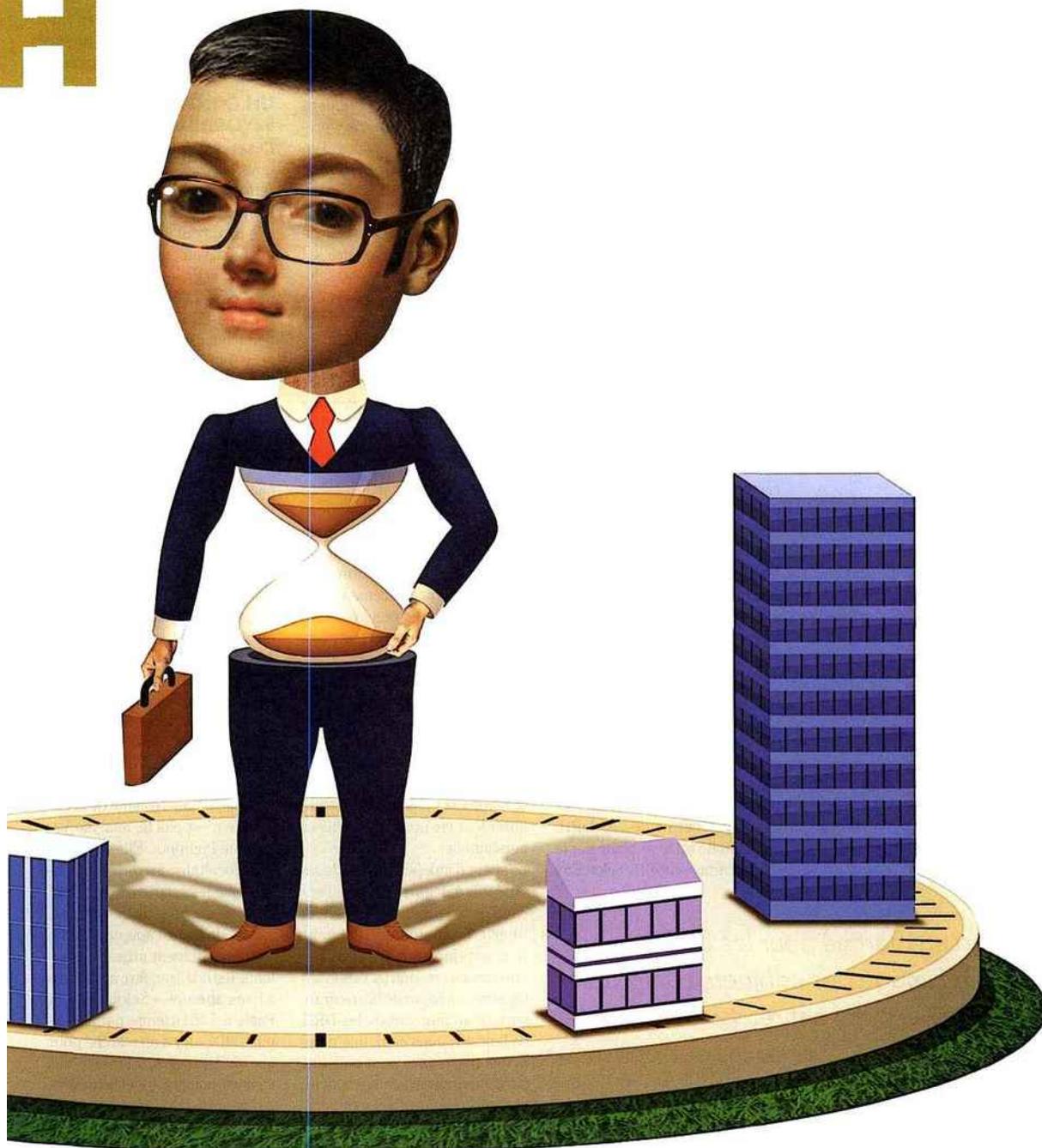
2

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.

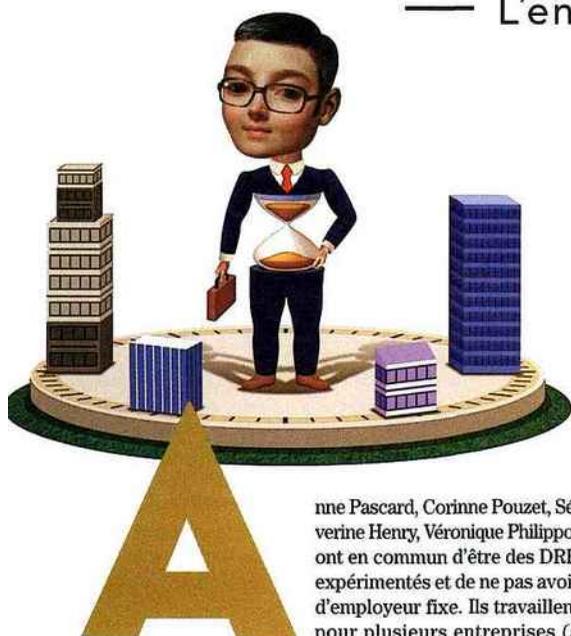
# H





## LE CAHIER DES PRATIQUES

### — L'enquête —



**A**ns Pascal, 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 Em-

manuel 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.

#### 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 indépendant 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.

*« 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



## Temps partagé, transition : être DRH autrement

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. ♦



# 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 du-

rée – 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 (multi-salariat), 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



## Temps partagé, transition : être DRH autrement

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 ETPP. **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.**

**R**evendeur 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 préférerais 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 1300 euros. **FRÉDÉRIC BRILLET**



## 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.**

**E**mmanuel 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.



## ECONOMIE – FINAXIM

# Travail à temps partagé : régulateur de l'égalité des carrières professionnelles des femmes et des hommes

Le travail à temps partagé est une forme d'emploi qui répond particulièrement bien à l'impératif de parité entre carrières féminines et masculines.

Choisie par de plus en plus de cadres il permet une bonne flexibilité entre vie professionnelle et personnelle.

Pour les femmes, le travail à temps partagé peut être un moyen de renforcement de leur positionnement professionnel.

L'égalité hommes  $\rightarrow$  femmes est menacée dans la composition des équipes de direction de beaucoup d'entreprises françaises. Cette situation insatisfaisante résulte d'un enchaînement complexe de décisions individuelles et d'entreprises, conscientes ou non, qui font qu'au final la promotion de certaines femmes à des postes à responsabilité qu'elles auraient toute capacité à occuper n'est pas décidée.

« Dans le travail à temps partagé, ou le management de transition, la décision de recourir à l'expertise d'un professionnel échappe aux logiques de carrière interne aux entreprises. Les femmes et les hommes intervenant en mission se retrouvent en égalité de chances et de rémunération, s'ils disposent de la disponibilité requise par la mission et des compétences pour la réaliser » souligne Emmanuel de Prémont, président de Finaxim, réseau national d'experts en temps partagé sur les fonctions RH, Finance, Informatique, Marketing Digital, et Achats.

Le travail à temps partagé permet également un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

« Les professionnels ayant des engagements privés empiétant sur les périodes

habituellement travaillées se retrouvent souvent en tension avec les entreprises qui les emploient qui pourront considérer, souvent à tort, que cette disponibilité en pointillé est signe d'une implication et d'une efficacité plus limitées. Le travail par mission est un soutien à ceux qui souhaitent préserver ces plages de temps non professionnel, et notamment les femmes. En effet les entreprises utilisatrices ne sont comptables que des journées d'intervention planifiées dans leurs locaux, le reste de l'emploi du temps appartenant totalement à l'intervenant. » ajoute Stéphane Astruc, directeur du réseau Finaxim.



## DOSSIER

Automatisation, ubérisation : quel avenir pour le directeur financier ?



PAR  
**EMMANUEL DE PRÉMONT**  
PRÉSIDENT, GROUPE FINAXIM

# Devenir DAF indépendant, est-ce la fin d'une carrière ou le début d'une nouvelle ?

L'externalisation des fonctions support de l'entreprise a le vent en poupe. Un nombre croissant de cadres expérimentés choisissent de quitter l'univers salarié en faisant de leur parcours une offre de services, et en s'affranchissant des aléas organisationnels et hiérarchiques. S'agit-il alors pour eux de faire le deuil de toute progression professionnelle ?

**P**armi ces professionnels, des DAF sous statut indépendant (mais aussi des DRH ou des DSI...) interviennent ainsi comme managers de transition auprès d'entreprises de taille importante, ou accompagnent au long cours et à temps partagé des PME qui n'ont pas la taille critique pour justifier un DAF interne à plein temps.

### CETTE NOUVELLE ÉTAPE PROFESSIONNELLE N'EST PAS EXEMPTÉ D'AMBIGUÏTÉ

Sortir du cadre classique de l'entreprise et valoriser une expérience accumulée pour en faire profiter les projets en retard des grands groupes ou les PME en ambition de croissance ou en besoin de structuration, c'est en première analyse renoncer à la traditionnelle course-poursuite des cadres pour atteindre le sommet de la pyramide.

On imagine le scénario du DAF quinquagénaire ayant quitté son entreprise précédente dans le cadre d'une restructuration ou d'une négociation individuelle, et décidant d'aborder les années jusqu'à la retraite d'une façon plus calme. Ce scénario a une réalité partielle mais à l'expérience il apparaît que les histoires individuelles des intervenants indépendants sont beaucoup plus diverses qu'on pourrait le penser.

L'accès à l'univers de « l'emploi en mission » (généralement sous statut non-salarié, ou en portage salarial) va souvent de pair avec une envie d'agir, de visiter des segments de son métier que l'on n'avait pas eu le temps où la possibilité de creuser, de découvrir de nouveaux types d'entreprises, d'établir des passerelles avec des activités connexes à la sienne, de parler à des dirigeants sur un mode plus égalitaire, en un mot : d'entreprendre.

Par ailleurs, le travail indépendant n'est pas limité aux cadres supérieurs ayant accompli 20 ou 30 ans d'une première tranche de vie professionnelle en entreprise. De jeunes professionnels sont aujourd'hui séduits par une forme de travail qu'ils considèrent plus adaptée à leur culture de vie, tout en se réservant la possibilité de changer d'avis dans le futur.

Et, d'une manière générale, opter à un moment donné pour une intervention externe sous forme de mission n'est pas nécessairement renoncer définitivement à réintégrer le monde salarié. C'est bien sûr le cas des intervenants qui utilisent le temps disponible entre deux contrats de travail, mais aussi de tous les autres ayant *a priori* fait un choix stable vers le travail indépendant qui pourront néanmoins croiser le chemin d'une entreprise qui les convaincra de poser à nouveau leurs bagages.

### ENVISAGER UNE DÉFINITION PLUS LARGE DE LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Si l'on prend en compte la perméabilité des univers salarié et non-salarié c'est une définition plus large de la carrière professionnelle qu'il faut envisager et qui n'est pas conditionnée par le statut sous lequel on intervient.

Cette approche peut sembler contraire au sens commun, tant nous avons été habitués à ce que l'univers interne de l'entreprise donne le tempo des progressions professionnelles, matérialisées par des titres, des coefficients, des rémunérations, des responsabilités affichées et autres signes extérieurs.

Le DAF indépendant n'ayant plus de patron ne peut certes plus compter que sur lui-même pour sa « gestion de carrière » : il est donc vrai qu'il lui reviendra de se



*La progression professionnelle est généralement avérée pour les intervenants indépendants, à défaut d'être sanctionnée officiellement*

voter les formations complémentaires dont il a besoin, de s'entourer de compétences additionnelles, par exemple sous la forme d'un réseau d'experts, d'élargir le périmètre de ses interventions, de filtrer les missions acceptées au mieux de leur intérêt et de leur rémunération, et de sous-traiter celles qui deviennent moins prioritaires, etc.

Mais lorsqu'on accompagne des intervenants indépendants, on constate généralement une évolution dans le temps dans l'ampleur des projets qu'ils portent, dans la confiance qu'ils affichent face aux dirigeants des entreprises accompagnées, et dans la variété des secteurs d'activité qu'ils couvrent. Dans le cas des interventions les plus opérationnelles – comme c'est le cas pour le temps partagé ou le management de transition – l'employabilité est maintenue à son plus haut niveau, et est même aiguisée par la fréquence des changements de contexte.

La progression professionnelle est donc généralement avérée pour les intervenants indépendants, à défaut d'être sanctionnée officiellement par une autorité de référence, comme c'est le cas pour un employeur qui s'appuie sur un système d'évaluation et des habitudes de management.

Une certaine normalisation du travail des intervenants indépendants est d'ailleurs probablement à souhaiter, qui pourrait se traduire par exemple par des systèmes de labellisation ou de certification, pour appuyer les efforts accomplis par ceux qui cherchent à exceller dans leur activité, et pour donner des gages aux entreprises utilisatrices.

Devenir intervenant indépendant, ce n'est pas faire le choix de vivre sur un stock de compétences figées, issues d'un passé certainement glorieux mais dont les enseignements ne sont pas toujours adaptés aux nouvelles situations rencontrées. C'est au contraire – avec la modestie qui s'impose – s'adapter en permanence, écouter attentivement ses interlocuteurs avant de leur asséner des vérités qui pourraient être hors de propos,

et faire preuve d'une curiosité bien chevillée, permettant de rester à l'écoute des nouvelles pratiques professionnelles et d'en faire bénéficier ses clients. En un mot : le temps ne s'arrête pas au moment où on l'on devient indépendant !

**POUR LES FEMMES, LE TRAVAIL INDÉPENDANT PEUT ÊTRE UN MOYEN DE RENFORCEMENT DE LEUR POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL**

L'égalité hommes-femmes est menacée dans la composition des équipes de direction de beaucoup d'entreprises françaises. Cette situation insatisfaisante résulte d'un enchaînement complexe de décisions individuelles et d'entreprise (conscientes ou non) qui font qu'au final la promotion de certaines femmes à des postes de responsabilité – qu'elles auraient toute capacité à occuper – n'est pas décidée.

Dans le travail à temps partagé ou le management de transition, la décision de recourir à l'expertise d'un professionnel échappe aux logiques de carrière interne aux entreprises. Les femmes et les hommes intervenant en mission se retrouvent en égalité de chances s'ils disposent de la disponibilité requise par la mission et des compétences pour la réaliser.

Les professionnels ayant des engagements privés empiétant sur les périodes habituellement travaillées se retrouvent souvent en tension avec les entreprises qui les emploient, qui pourront considérer – souvent à tort – que cette disponibilité en pointillé est signe d'une implication et d'une efficacité plus limitées. Le travail par mission est un soutien à ceux qui souhaitent préserver ces plages de temps non professionnel, et notamment les femmes. En effet les entreprises utilisatrices ne sont comptables que des journées d'intervention planifiées dans leurs locaux, le reste de l'emploi du temps appartenant totalement à l'intervenant.

Devenir DAF indépendant c'est continuer à grandir dans son métier ! ●



## LE CAHIER DU MANAGEMENT

# — Les clés —

**GESTION D'ÉQUIPE.** Comment les dirigeants d'entreprises de moins de dix salariés allient-ils les impératifs de production et de commercialisation aux tâches de management de leur équipe ? Ou comment lever le nez du guidon sans tout lâcher.

## MANAGER À TOUTE PETITE ÉCHELLE

**L**e management ? « Pas le temps chez nous ». « Je n'en fais pas ». À en croire certains dirigeants de très petites entreprises (TPE), manager ne serait pas nécessaire – et trop chronophage en deçà de dix salariés. Si les TPE n'emploient que 18% du personnel du secteur marchand en France, elles sont plus de 2,1 millions (65% des entreprises, Insee, 2012). Soit autant de patrons qui doivent tout gérer. Le management des ressources humaines passant souvent au second plan. « Pourtant, à partir de cinq ou six salariés, il faut bien apprendre à déléguer », note Annabelle Jaouen, enseignante-chercheuse à Montpellier Business School, spécialiste des TPE (lire ci-contre). « Je ne peux pas tout faire !, reconnaît Teddy Kefalas, directeur de l'organisme de formation ADK Conseils à Paris, neuf salariés en conseil-formation et téléprospection – et, au moins, une vingtaine d'intervenants réguliers. Je dirige, je gère beaucoup le commercial et j'assure les entretiens professionnels. J'ai un bras droit qui peut aussi passer de l'information en management et participe au recrutement. »

Claude Cazalot, aujourd'hui consultant et enseignant, n'a pas hésité, lui non plus, à prendre un adjoint quand il a racheté une petite entreprise du BTP en 2002, dans l'Hérault : « Habitué à la répartition des tâches dans les grands groupes, j'ai tout de suite recruté un encadrant intermédiaire pour gérer la production, explique cet ancien chercheur en informatique. Cela évite un management familial où le pa-

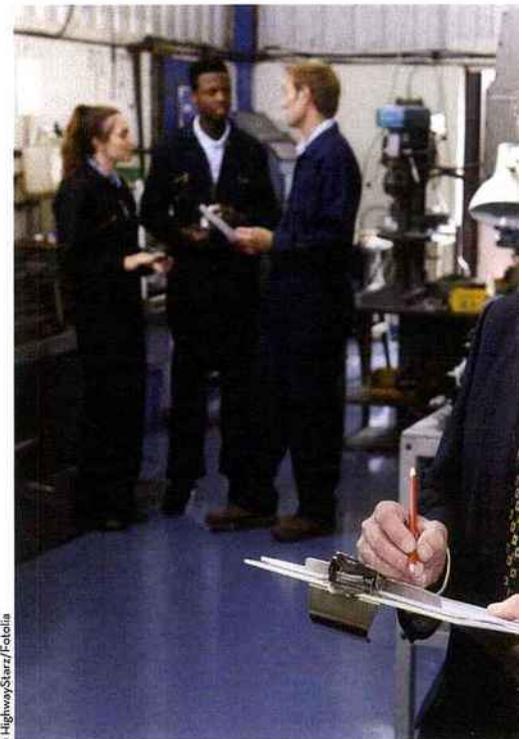
**« À PARTIR DE CINQ OU SIX SALARIÉS, IL FAUT BIEN APPRENDRE À DÉLÉGUER. »**

**Annabelle Jaouen, enseignante-chercheuse**

tron, doté d'une forte technicité, prend le pouvoir. » Recruter un bras droit non « directement productif », c'était aussi une prise de risque dans une petite société. « Mais je visais la croissance, ajoute-t-il. Quand j'ai revendu l'entreprise, elle avait 40 salariés, contre 12 au départ. » Pour Alexandrine Hertzog, gérante de Sélène & Gaïa, créateur fabricant

de linge de maison, né en 1999 à Lyon, prendre un « bras droit » était aussi un risque. « Nous ne sommes que quatre, mais j'avais besoin de me reposer sur quelqu'un de confiance pour l'administratif, note-t-elle. Je voulais me consacrer davantage à la création des nouvelles gammes, tout en améliorant ma gestion d'équipe. » Pour la dirigeante, ce recrutement s'inscrit dans une dynamique de redéfinition de son projet d'entreprise : « Il y a un an et demi, j'avais constamment le nez dans le guidon, confie-t-elle. Je frçais le burn-out. » Avec la CGPME, la jeune femme a alors rencontré d'autres dirigeants. Elle a suivi des formations, en management et en développement personnel. « Je me suis octroyée le temps de sortir de l'entreprise pour faire le point, ajoute-t-elle. Et ce temps-là m'a redonné de l'énergie. » Résultat :

dans un contexte de refonte de sa production, la chef d'entreprise a pris du recul et associé désormais davantage ses salariés à la définition des nouvelles gammes. Et elle combine étroitement création et management. Pour Claude Cazalot, « il est vital d'adopter un management plus participatif, de fixer des objectifs, plutôt que de mâcher le travail à chacun. Et il faut rencontrer ses pairs, faire confiance, plutôt que d'avoir peur ». Pour l'ancien chef d'entreprise, « le pire risque est de s'isoler ». Le temps qui manque ? C'est un faux débat selon Jean-Marc Morelle, vice-président d'Egee\*, une association d'ex-dirigeants ou de cadres supérieurs à la retraite qui aident des créateurs d'entreprise : « Prendre une demi-journée de temps en temps, créer des effets de réseau, c'est vital. Le patron de TPE n'est pas protégé comme les cadres dans les groupes. Il est tout le temps



© HighwayStarz/Photo12



en première ligne et sans courroie de transmission. »

### **APPEL À UN CONSEIL EXTÉRIEUR**

Autre solution pour prendre de la distance dans un contexte qui favorise au contraire la proximité : accueillir une personne conseil. À partir du moment où elles en ont les moyens, certaines entreprises ont recours à un intervenant extérieur, en particulier pour le management ou les RH. Éric Sinet, manager à temps partagé de plusieurs entreprises en Bretagne, estime que « les TPE font appel à un conseil extérieur en phase de croissance comme de crise, pour recruter ou licencier, mais aussi pour fédérer ». Selon son président Emmanuel de Prémont, le réseau de travail partagé Finaxim compte 30% de TPE parmi ses clients en gestion des RH. Le service va de la gestion des obligations RH de base



aux référentiels de postes, en prévision d'une GPEC. « Cela peut paraître surdimensionné pour une TPE, ajoute Emmanuel de Prémont. Mais cela montre, à la fois aux futurs salariés et aux investisseurs, la structuration d'un projet. »

Cependant, note Jean-Marc Morelle, « l'intervenant – même bé-

névole comme nous, qui accompagnons les créateurs de TPE et PME dans tous les actes de la vie de l'entreprise – ne peut pas prendre trop d'ascendant. Le patron doit rester le chef d'orchestre. C'est lui qui donne l'exemple, qui manage ». **FLORENCE ROUX**

\* Entente des générations pour l'emploi et l'entreprise.

# dossier

## RECRUTEMENT

# COMMENT ÉVITER LES ERREURS DE CASTING



Ça y est : vous franchissez le pas de l'embauche. Vous avez pesé le pour et le contre, mesuré les opportunités et les risques, la décision est prise. Mais... Par où commencer ?

Il n'existe, finalement, pas de recette miracle ou toute faite. Que ce soit au feeling ou selon un protocole bien précis, chacun sa méthode. Néanmoins, certaines clés permettent d'optimiser au mieux ce moment prégnant de votre développement.

Dossier réalisé par Myriam Denis

**V**ous avez remarqué ? Dans nombre de TPE/PME, le recrutement est bien souvent l'affaire, non pas seulement de celui ou celle qui, dans l'entreprise, est chargé(e) des ressources humaines, mais du dirigeant. Ou du directeur administratif et financier, ou encore, d'une personne opérationnelle qui en

prend la responsabilité. C'est en tout cas le constat établi par Monster dans son livret « 12 recettes express pour réussir vos recrutements ». Tout spécialement dédié aux TPE/PME, et non pas fondamentalement aux DRH, cet outil relativement ludique part d'un constat : « Le recrutement, ce n'est ni votre métier, ni votre passion, mais il

### MARQUE EMPLOYEUR

Parler du recrutement, c'est évoquer une autre thématique, relativement proche : celle de votre marque employeur. Gardez à l'esprit que votre bonne réputation est prépondérante dans vos recherches de collaborateurs, notamment pour attirer les candidatures spontanées.

*faut quand même bien que quelqu'un se mette derrière les fourneaux. Mais en matière de recrutement, il n'existe pas de recette miracle, et chacun peut incorporer sa propre sauce ».*

### DE LA MÉTHODE

« Le recrutement est un art plus technique qu'il n'y paraît », analyse Laurence Cortinovic, DHR à temps partagé, directrice associée du groupe Finaxim. Selon cette professionnelle du département, si de nombreux dirigeants recrutent depuis longtemps au « feeling » dans leur entreprise et sont ravis de cette méthode, d'autres, beaucoup plus nombreux, ont pu expérimenter le coût d'un recrutement raté...



Un impact important, tant financièrement qu'humainement : nouvelles annonces à faire paraître, temps de sélection et d'entretiens doublés, mais également risque de dégrader l'ambiance dans l'équipe en place, de créer des tensions et de ternir l'image de marque de l'entreprise si la personne recrutée a le temps de croiser des clients ou partenaires avant la fin de son préavis...

« Pour minimiser les risques, il convient de prendre le temps de bien réfléchir au profil recherché et de détailler clairement les principaux critères (une dizaine pas plus) sur un document à partager entre tous ceux qui vont, en interne, donner leur avis sur les candidats, préconise-t-elle. On peut alors s'interroger : est-il important que le candidat soit un expert dans son domaine ou un débutant fera-t-il l'affaire ? Aurait-il à intervenir rapidement en interne et donc quel kilométrage acceptons-nous entre son domicile et l'entreprise ? »

En ce sens, Laurence Cortinovic conseille d'élaborer une grille de notation (sur Excel), en se mettant bien au préalable d'accord sur ce que signifie la note maximale pour chaque critère. « Et ensuite, on peut utiliser cette grille, d'abord pour la présélection sur CV et ensuite pour les entretiens : chaque candidat est ainsi noté selon des critères objectifs, considère-t-elle. Il est également plus facile de lui expliquer ensuite pourquoi il n'a pas été retenu. » En effet, cet experte recommande de bien penser également à répondre négativement aux candidats non retenus rapidement : l'image de la société reste meilleure dans leur esprit, et ce seront peut-être de futurs clients ou fournisseurs...

De plus, cette méthode chiffrée permet aussi de fiabiliser le recrutement : chaque membre du personnel qui reçoit le même candidat attribue des notes à ce candidat, ensuite on fait la moyenne de toutes les notes ainsi attribuées et le classement des meilleurs candidats se fait tout simplement. Il fallait y penser. Selon elle, il est également primordial



## TENDANCE LA DÉTECTION DU POTENTIEL, UN OUTIL PERTINENT

« Gouverner, c'est prévoir. » Cette maxime d'Emile de Girardin peut être justement reprise en matière de recrutement. Pour éviter les surprises, il est possible d'avoir recours au soutien d'un professionnel. Vous connaissez peut-être Françoise Bally, de la société Atippik (Bégnieux), pour ses prestations d'équicoaching. Elle intervient également en appui au recrutement et en détection du potentiel.

« Nous analysons alors l'approche comportementale

du candidat à un poste, commente-t-elle. Nous essayons de comprendre le mode de fonctionnement qu'il va adopter, dès lors qu'il est projeté dans le poste qu'il pourrait potentiellement occuper. On organise un *assessment*, soit une session d'évaluation comportementale, toujours dans une optique bienveillante. » Test de personnalité, entretien avec le consultant, mises en situation avec un jeu de rôle permettent d'en savoir un peu plus sur le profil du candidat. « Nous apportons notre regard externe, et travaillons en toute objectivité. » Et pour garantir davantage encore de fiabilité, Françoise Bally enregistre l'intégralité des échanges.

« Cette dimension comportementale n'apparaît pas dans le CV, poursuit-elle. Le recruteur a déjà eu un premier ressenti, nous intervenons comme un outil d'aide à la décision. Et déjà, nous préparons l'intégration du futur salarié, en identifiant les points d'appui et les points de renforcement de la personne. »

La marque employeur n'est pas mise de côté dans cette procédure.

On pourrait déplorer que ces pratiques innovantes pour les ressources humaines soient encore (trop) souvent réservées à des grandes entreprises, du fait de l'investissement de temps et du coût inhérents à ces dispositifs. Néanmoins, Atippik espère bien donner accès aux TPE et PME du département à ces nouvelles techniques.

de réfléchir d'une manière approfondie aux qualités humaines à rechercher en priorité, et aux défauts à bannir absolument (ceux qui sont complètement contraires aux valeurs internes). Un postulat que partage complètement Nathalie Olivier, auteure du « Kit RH pour les PME » aux éditions Eyrolles.

« L'objectif essentiel du recrutement, est de pouvoir trouver des profils adaptés au mode de fonctionnement et aux valeurs de l'entreprise. »

## UN PEU DE PARANOÏA

« Pour sécuriser un recrutement, il faut également faire preuve d'un peu de "paranoïa", complète Laurence

Cortinovic. On peut demander un maximum de pièces justificatives, des références (attention à bien avoir l'autorisation écrite des candidats pour appeler un ancien employeur)... Un candidat qui n'a rien à cacher sera toujours plus ouvert à ce genre de pratiques. Lors de

## RECRUTEMENT LES BESOINS SUR L'AIN

Pôle Emploi a découpé l'Ain en sept zones distinctes, recelant chacune leurs propres spécificités et donc, leurs propres besoins de main-d'œuvre. Ainsi, sur le bassin de Bourg-en-Bresse, on dénombre 4702 projets de recrutements, avec une part de saisonnalité de 39,2 %. Sur la région d'Ambérieu-en-Bugey, ce sont 2791 postes qui seraient à pourvoir. Du côté de Belley, 1131 offres sont disponibles, pour 1294 offres sur le bassin d'Oyonnax. Dans le Pays de Gex, on compte 1888 projets de recrutements. Sur Trévoux et son proche périmètre, 1201 projets sont en cours.

Certains secteurs peinent d'avantage que d'autres à recruter. C'est ainsi le cas, notamment, du BTP. Des métiers comme conducteurs d'engins, dessinateurs spécialisés, ingénieurs, chefs de chantiers et autres conducteurs de travaux sont même notés à 100 %, pour ce qui est de la difficulté à recruter.

Dans un autre registre, les aides à domicile sont également un métier en tension, où les besoins sont importants et les postes non pourvus, tout comme les professionnels de l'animation socioculturelle, les agents de sécurité ou les éleveurs.



## POUR BIEN RECRUTER, ÉVI- TEZ AUSSI DE RECHERCHER VOTRE ALTER EGO : À CHAQUE POSTE CORRES- POND UN PROFIL BIEN PRÉCIS

Laurence Cortinovic



*l'entretien, il faut instaurer un climat de confiance, écouter beaucoup et parler peu, afin de savoir ce que le candidat sait de votre entreprise et ce qu'il a retenu du poste (trop de recruteurs délivrent tous leurs secrets avant même d'avoir laissé le temps au candidat de s'exprimer : le candidat ne peut plus se dévoiler, il sait presque tout). »*

*« Pour bien recruter, évitez aussi de rechercher votre alter ego : à chaque poste correspond un profil bien précis, commente Laurence Cortinovis. Qui recruterait une secrétaire indiscreète ou un commercial très introverti en connaissant ce défaut avant embauche? Idéalement, on peut leur faire passer de petits tests de personnalité. »* Proposer des mises en situation, par exemple, permet de valider les capacités à s'intégrer, la dimension relationnelle ou le tempérament du candidat. Se focaliser uniquement sur les compétences métiers en oubliant la personnalité du candidat ne semble pas être la meilleure stratégie à appliquer.

Une fois votre perle rare trouvée et le

choix annoncé, il vous reste la délicate question de l'intégration. Ne la négligez pas ! Celle-ci fait partie intégrante du processus de recrutement.

*« Un bon recrutement peut être gâché par une mauvaise intégration, prévient Laurence Cortinovis. Il faut donc réfléchir à l'accueil du candidat : la première journée est cruciale. Rédiger une procédure d'accueil adaptée aux différents services de l'entreprise est de loin la meilleure solution. Il faut laisser le temps au candidat de découvrir l'équipe : un peu de temps passé la première semaine avec chacun pour savoir ce qu'il fait dans l'entreprise, connaître les liens entre chaque service... sera gagner le nouvel intégré en efficacité pour tout le reste de sa vie dans l'entreprise. Trop de salariés ne savent pas vraiment décrire ce que fait exactement le collègue d'à côté bien qu'étant dans l'entreprise depuis des années ! »* ■

► Les TPE et PME sont bien souvent tenues de gérer la partie RH sans personne dédiée.





# Dossier TPE/PME

## Le temps partagé : une nouvelle forme de travail

Le travail en temps partagé est-il une solution pour aider les entreprises à se développer ? Un regard sur ce dispositif à travers la 1<sup>ère</sup> édition du Baromètre du Portail du temps partagé.

Le travail à temps partagé a beau exister depuis trente ans, son essor est encore récent, tant auprès des professionnels que des entreprises.

Aujourd'hui installé dans le paysage économique comme une forme de travail de plus en plus plébiscitée, le temps partagé vient de faire l'objet, en 2015, de la première édition d'un baromètre annuel.

Le temps partagé est un mode de travail offrant des avantages à la fois pour les entreprises et pour les professionnels. Si pour les premières, il permet de répondre à un besoin en personnel sans pour autant avoir recours à un temps plein ; pour les seconds, qu'ils soient salariés ou travailleurs indépendants, le temps partagé facilite l'exercice de leur métier tout en cumulant plusieurs employeurs ou clients.

Pour les uns, comme pour les autres, cette façon d'exercer un métier ou de recourir à une prestation de services est de plus en plus appréciée dans le monde du travail - façon que l'on pourrait catégoriser d'innovante de par la souplesse et la flexibilité qu'elle offre, variables aujourd'hui fondamentales pour rester performants et concurrentiels.

Le Portail du temps partagé et l'ensemble de ses partenaires ont réalisé la 1<sup>ère</sup> édition du Baromètre annuel du temps partagé afin de mesurer et de suivre les principales tendances qui le caractérisent.

Le questionnaire a été transmis fin 2015 à l'ensemble des professionnels du temps partagé : salariés de groupements d'employeurs, salariés en multi-salariat ou en pluriactivité, experts en prestation de services.

De cette étude, il en résulte que, pour les professionnels travaillant à temps partagé :

- **91 %** souhaitent conserver ce mode de fonctionnement,
- les femmes sont autant concernées que les hommes,
- le travail à temps partagé couvre l'ensemble du territoire national et des secteurs d'activité,
- **72%** ont fait ce choix ou l'ont saisi comme une opportunité,
- le principal intérêt pour **40 %** des répondants est la richesse des missions proposées,
- et pour **27 %** d'entre eux, l'un des avantages majeurs est l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Concernant les entreprises, les raisons avancées pour le choix du travail à temps partagé sont, quant à elles :

- la flexibilité et une meilleure gestion des coûts pour **59 %**,
- une expertise plus pointue pour **31 %** grâce à la possibilité de solliciter les services d'un professionnel averti pour quelques heures ou quelques jours par semaine.

### Source

Le Portail du temps partagé est né du besoin de promouvoir toutes les formes de temps partagé : le groupement d'employeurs, le multi-salariat ou la prestation de services.

Créé en 2013, dans un premier temps sous la forme d'un blog, le Portail du temps partagé a pris son envol en 2014 avec la création du site [www.le-portail-du-temps-partage.fr](http://www.le-portail-du-temps-partage.fr).

Accompagné, dès les premiers jours par des partenaires emblématiques (le Groupe Finaxim, Essentiel Gestion, l'ANDRH, la FNATTP et la FNGE), l'équipe du Portail du temps partagé concrétise de nombreux projets : La diffusion de « La Lettre du temps partagé », l'édition de ses propres articles (témoignages d'acteurs), la communication auprès de la presse (France Info, France Inter, Le Figaro, ...), la participation à l'Etude du temps partagé ou encore l'animation sur les réseaux sociaux : LinkedIn et Viadéo. Et enfin dernièrement le Baromètre du temps partagé.





## Qui sont les travailleurs qui partagent leur temps ?

### **Travailler pour plusieurs employeurs est une tendance lourde. Un choix ben souvent... gagnant !**

Le Portail du temps partagé vient de publier la 2ème édition de son Baromètre du travail à temps partagé. Une enquête réalisée auprès des salariés de groupements d'employeurs, ceux travaillant en multisalariat ou en pluriactivité, ainsi que des experts en prestations de services. Des hommes et des femmes (la parité est presque respectée) qui ont fait ce choix, non pas par défaut, mais pour des raisons professionnelles ou personnelles.

Une nouvelle façon de travailler ou une opportunité pour 74% des répondants, qui dans leur majorité (à 58%) soulignent la richesse des missions ainsi obtenues ou un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Des personnes ravies de leur décision, 96% souhaitant continuer à travailler de cette façon. Autre enseignement du baromètre, le travail à temps partagé est désormais répandu partout, et dans tous les secteurs d'activité. Ressources humaines (27%), commercial/marketing (22%), finance et gestion (22%), mais aussi qualité, sécurité, environnement, développement durable, industrie, communication, informatique... tous sont concernés. Et si 38% des travailleurs résident en Île-de-France ; 33% vivent dans les grandes agglomérations (dont celle de Toulouse) et 28% dans des villes moyennes. En termes de statuts, c'est celui d'indépendant qui est le plus fréquent, 59% étant en SARL, SASU ou autoentrepreneur. A quasi égalité (13 et 12%), les personnes travaillant en pluriactivité, c'est-à-dire cumulant plusieurs statuts, et celles qui ont recours au portage salarial complètent le podium. 8% sont enfin salariés d'un groupement d'employeurs, 5,6% sont en multisalariat et 2,4% employés d'une entreprise de travail à temps partagé (ETTP). Une nouvelle façon de travailler, qui continue donc à gagner du terrain, notamment parce qu'elle paraît répondre aux besoins des entreprises. D'après le baromètre, 47% des "utilisatrices" s'orientent vers un professionnel à temps partagé pour les avantages offerts en termes de flexibilité, ou encore pour une meilleure maîtrise des coûts. 26% estiment qu'elles peuvent ainsi avoir recours à une expertise plus pointue. Les professionnels sont certes majoritairement expérimentés, puisque 41% d'entre eux ont entre 50 et 59 ans, et 38% entre 40 et 49 ans...



# CROISSANCE EXTERNE

## Synercom France IDF termine 2016 sur un beau doublé

**Synercom France Ile de France, la structure pilotée par Bernard Besson, fait son miel de l'appétit retrouvé des acheteurs industriels. Illustration avec deux opérations à l'acquisition menées pour le compte du groupe HCP Packaging dans l'emballage et du groupe SVP dans l'externalisation de la paye.**

Conseillé par Richard Juhel, consultant Synercom France IDF spécialiste des secteurs plastique et cosmétique, **HCP Packaging**, l'un des principaux fabricants mondiaux d'emballages primaires haut de gamme pour les cosmétiques, les soins et les parfums, vient d'acquiescer 100% des parts de la société SIMP jusque-là détenue majoritairement par Omnes Capital. Créée en 1949 en région parisienne, la société SIMP s'est imposée en 60 ans comme le leader mondial pour la fabrication d'applicateurs en plastique (brosses pour mascaras) et d'essoreurs de maquillage. A la faveur de cette opération qui associe l'équipe de management, notamment Alain Blondel, son président et Eric de Bardonnèche, directeur commercial et du développement, le groupe HCP Packaging détenu par Baring Private Equity Asia acquiert la majorité de la société SIMP. Une croissance externe qui devrait en appeler d'autres, le groupe acquéreur ayant missionné Richard Juhel pour le conseiller dans son projet de créer une plateforme industrielle locale afin de mieux répondre à la demande de ses clients européens.



Conseil du groupe **SVP** dans sa stratégie de diversification de ses activités, **Bernard Besson**, associé gérant de Synercom France IDF, vient de finaliser une nouvelle acquisition dans le secteur de l'externalisation de la paie avec la reprise de la société Finapaye. « Les nombreuses réglementations et évolutions en cours autour du bulletin de paie et les investissements technologiques qu'elles réclament vont inéluctablement conduire à une consolidation du marché dont le groupe SVP sera un des moteurs » explique Olivier

Lenormand, pdg du groupe SVP, pour justifier cette nouvelle croissance externe. Créée en 2002 par Emmanuel de Prémont et Gérard Colin, **Finapaye** était détenue jusqu'ici par Finaxim, leader en France de la mise à disposition de professionnels en temps partagé avec 350 missions par an pour un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 7 Meuros. De son côté, Emmanuel de Prémont, pdg du groupe Finaxim, se félicite de l'adossement de sa filiale spécialisée à un prestataire de services de premier plan comme le groupe SVP. « L'offre paye est un prolongement naturel de notre activité de DRH ou DAF en temps partagé auprès de nos clients. L'accord conclu avec le groupe avec le groupe SVP va nous permettre de continuer à proposer une offre fiable et pérenne pour le traitement de la paie tout en élargissant la gamme des services disponibles pour nos clients et prospects. » A noter que dans la cession de sa filiale Finapaye, le groupe Finaxim était conseillé par Alain Baumann, animateur du cabinet Cessio Finance et président du réseau Francession qui regroupe une quinzaine de cabinets de rapprochement indépendants.



## Partager son directeur supplychain



A la tête d'un réseau d'experts indépendants à temps partagé, la société Finaxim lance aujourd'hui une offre dédiée à la fonction de directeur des achats et supplychain.

La nouvelle filière, baptisée « DSCA Expert », vise les PME et ETI qui souhaitent muscler leur organisation achats sans avoir besoin d'une personne à plein temps. Avec cette nouvelle offre, Finaxim veut intéresser les PME qui ne sont pas équipées d'un service achats ou *supplychain* mature, mais qui veulent profiter d'un responsable achats pour définir et animer un plan d'actions visant à optimiser leurs coûts ou leurs stocks. Finaxim propose par ailleurs aux ETI ou aux filiales de groupes, déjà organisés en interne, d'avoir accès à un spécialiste d'une famille de produit ou à une ressource flexible pour faire face à un pic d'activité ou au développement d'un nouveau produit.

« En créant cette filière nous continuons de promouvoir le recours au temps partagé pour toutes les fonctions supports mais stratégiques de l'entreprise. Dans le cas des achats ou de la *supplychain* c'est particulièrement pertinent, par exemple pour des PME qui n'ont pas atteint le seuil leur permettant d'embaucher un acheteur sénior, mais pour qui l'optimisation des achats ou des flux est primordiale » souligne Emmanuel de Prémont, président du Groupe Finaxim.

La nouvelle filière sera dirigée par Emmanuel Monleau (photo). Ingénieur diplômé de l'Université de Technologie de Compiègne complété d'une spécialisation en « *business engineering* » réalisée en Finlande, il a évolué dans un environnement industriel et international (automobile, énergie et électrique) avant de construire une centrale d'achats de produits industriels.