

10

IDÉES

EN TÊTE

pour

OUVRIR SON MANAGEMENT

L'Économie
Circulaire des
Cerveaux

SOMMAIRE

Edito	3
En préambule	4
IDÉE EN TÊTE N°1 : <i>Sortir, échanger et apprendre : vous n'êtes pas seul</i>	6
IDÉE EN TÊTE N°2 : <i>Booster les compétences : avec qui, comment, pourquoi ?</i>	7
IDÉE EN TÊTE N°3 : <i>Consultants : solutions à explorer</i>	10
IDÉE EN TÊTE N°4 : <i>Manager à temps partagé, manager le temps partagé : duo gagnant</i>	12
IDÉE EN TÊTE N°5 : <i>Management de transition : le pilote expérimenté</i>	14
IDÉE EN TÊTE N°6 : <i>Des plateformes pour mettre en relation</i>	16
IDÉE EN TÊTE N°7 : <i>L'économie du partage</i>	18
IDÉE EN TÊTE N°8 : <i>Groupements d'entreprises</i>	21
IDÉE EN TÊTE N°9 : <i>Architecturer son management avec un actionnaire financier</i>	23
IDÉE EN TÊTE N°10 : <i>Architecturer son management avec un administrateur indépendant</i>	26
REMERCIEMENTS	28
LPFT	29

OUVRIR SON MANAGEMENT - 10 IDÉES EN TÊTE

A l'heure de l'économie du partage, de l'économie circulaire des matériaux et des biens, il nous est apparu utile de parler d'une autre économie circulaire, celle des cerveaux.

Nombreux sont celles et ceux ayant acquis une expérience dans de grandes organisations et qui, du fait de choix personnels ou d'accidents de carrière, se dessinent une nouvelle trajectoire. Elles ou ils cherchent à exercer leur métier différemment et sont prêts à valoriser leurs compétences sur de nouvelles bases.

D'un autre côté, nombreuses sont les entreprises, surtout petites mais aussi moyennes, qui ne peuvent se permettre de recruter des compétences « pointues » à temps plein ni même parfois d'avoir recours à des consultants professionnels.

Comment rapprocher les uns et les autres ?

Nous avons organisé en début d'année 2018 une manifestation qui a réuni plus de 200 personnes sur ce thème de « **L'Economie Circulaire des Cerveaux** ». Cet opuscule tire sa substance des discussions que nous avons eues et a pour ambition de poser le sujet, sujet qui va connaître une vie trépidante dans le futur proche.

Cette économie circulaire des cerveaux qui se profile, portée par des innovations de rupture comme l'intelligence artificielle, donnera bientôt le « la » aux professions de la Place Financière. Plus qu'un danger, elle représente surtout une opportunité de travailler différemment. Au-delà d'une nouvelle forme de concurrence, ces formes de partage doivent permettre de s'ouvrir à ces petites entreprises qui deviendront des clients pérennes quand les caps difficiles seront franchis.

Après la manifestation du mois de mars et grâce à cette publication, nous restons fidèles à notre mission originelle de mise en relation entre les différents acteurs de l'économie régionale en créant le débat sur des thèmes d'intérêt commun.

Jean-Pierre LAC
Président de Lyon Place Financière et Tertiaire

Notre fil
conducteur

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE DES CERVEAUX

L'objet de ce nouvel opus de nos « idées » est de vous amener, personnes ressources ou entreprises, à développer une stratégie structurée de partage de compétences.

Non seulement vous n'êtes pas seul (**Idée 1 - Sortir, échanger et apprendre : vous n'êtes pas seul !**), mais définir précisément vos besoins (**Idée 2 - Booster les compétences : avec qui, comment, pourquoi ?**) vous permettra de choisir la solution qui vous est la mieux adaptée.

Des solutions classiques comme :

- **Le consulting** (**Idée 3 - Consultants : solutions à explorer**) qui a su s'adapter aux besoins des entreprises les plus petites,
- **Les aides à temps partagé** (**Idée 4 - Manager à temps partagé, manager le temps partagé : duo gagnant**) qui s'étend désormais à des domaines de plus en plus pointus ne nécessitant pas forcément une présence permanente,
- **Le management de transition** (**Idée 5 - Manager de transition : le pilote expérimenté**) pour des appuis plus longs et plus intenses.

Des solutions en pleine évolution et dans l'air du temps :

- **Les solutions poussées par le digital consulting** (**Idée 6 - Des plateformes pour mettre en relation**) où l'on découvre chaque jour de nouveaux intervenants pouvant répondre d'une manière nouvelle à des besoins très ponctuels ou très larges,
- **L'économie du partage** (**Idée 7 - L'économie du partage**) qui stimule de nombreuses initiatives et des organisations ad hoc,
- Dans cette même veine, **les groupements d'entreprises** (**Idée 8 - Groupements d'entreprises**) sont des solutions anciennes certes mais dont les champs de compétences et les méthodes évoluent régulièrement.

Vous, personnes ressources, sachez aussi choisir votre voie : votre offre, vos compétences, votre modèle de fonctionnement, votre mode de vie...

Enfin, nous ne pouvons que vous recommander à tous d'utiliser (ou de contacter), d'autres ressources précieuses dans cette économie circulaire des cerveaux :

- **Les actionnaires financiers** (**Idée 9 - Architecturer son management avec un actionnaire financier**) qui, au-delà de leur intérêt financier à vous accompagner, vous apportent une expérience du diagnostic de vos « problèmes » et de la mise en œuvre de solutions pertinentes,
- **Les administrateurs indépendants** (**Idée 10 - Architecturer son management avec un administrateur indépendant**) qui s'investissent en général personnellement auprès des dirigeants dans une relation durable et solide.

ILLUSTRONS

L'effort consacré à la Fonction finance et audit (F&A) selon la taille de l'entreprise - 4 exemples : une ETI et 3 Grandes Entreprises.

Catégorie entreprise	ETI de 250 à 5000 salariés ex : ETI 1200 salariés	GE 5 à 10 000 salariés ex : SBF 120 15000 salariés	GE 10 à 100 000 salariés ex : SBF 120 25000 salariés	GE > 100 000 salariés ex : CAC 40 100000 salariés
Total coût total fonction F&A				
En m€	2.8	22	56	200
En % de la VA	3,7 %	2,7 %	2,7 %	2,1 %
Répartition de la fonction F&A en % du total				
Production de chiffres	67 %	54 %	55 %	35 %
Contrôle interne	0 %	1 %	1 %	5 %
Contrôle de gestion	8 %	29 %	28 %	40 %
Exécution spécialisée	18 %	15 %	15 %	18 %
Directeur financier et Bureau	7 %	1 %	1 %	2 %
Effectifs de la fonction F&A	50	400	800	2500
En % de l'effectif moyen de l'entreprise	4 %	2,5 %	3,1 %	2,5 %

Source : exemples réels

L'investissement dans la fonction Finance et Audit (F&A) est proportionnellement bien plus élevé dans l'ETI que dans un grand groupe ; pour autant, cet effort est consacré pour ses 2/3 à la production de chiffres (essentiellement la comptabilité) dans l'ETI.

Le contrôle de gestion ne mobilise que 8 % de la somme investie dans la fonction F&A de l'ETI. Le groupe le plus grand de l'exemple lui consacre 44 % de la fonction F&A, ce qui donne une idée des sommes qui lui sont consacrées.

Malgré un effort financier important de l'ETI dans l'exécution spécialisée - à hauteur de 17 % de sa fonction F&A -, les moyens effectivement mis en oeuvre (soit 4 personnes contre 170 personnes dans le plus grand groupe de l'exemple) ne permettent pas de mobiliser en interne toutes les compétences dont elle aurait besoin. Les domaines où ses compétences sont impérativement nécessaires correspondent pourtant à des enjeux stratégiques : risques de change, consolidation des comptes et fiscalité, ouverture du capital...

Ce déficit de compétences en F&A disponibles dans les PME, compétences parfois très pointues essentielles dans la définition de stratégie et la prise de décision, pénalise réellement les entreprises, y compris les plus petites, dans leur développement.

Sortir, échanger et apprendre : vous n'êtes pas seul !

Personnes ressources et entreprises : savoir se trouver, un vrai défi !

- ENTREPRISE, POURQUOI RESTER SEULE ET NE COMPTER QUE SUR SOI ?

L'économie française, européenne, mondiale a besoin de chaque entreprise, petite, moyenne ou grande. Les PME notamment retiennent notre attention dans ce livret : par croissance interne, externe ou appartenance à des réseaux, grâce à l'export ou à la spécialisation, nous les voulons plus performantes, plus fortes, plus solides, plus grandes.

ILLUSTRONS
L'export selon la taille de l'entreprise

Le chiffre d'affaires à l'export en Auvergne - Rhône-Alpes	En % du CA de l'entreprise	En % du CA total des entreprises
Micro-entreprises	3 %	0,4 %
PME	10,9 %	3,4 %
ETI	17,8 %	25,0 %
GE	22,2 %	71,2 %

(source : Insee 2011)

L'export est une donnée économique liée au dynamisme et au potentiel de croissance des entreprises et de leur pays d'origine. Exporter nécessite de disposer de compétences particulières, mais les moyens financiers que les petites entreprises peuvent consacrer à ces missions sont limités : il leur faut trouver les bonnes ressources, quand elles en ont besoin, ni plus, ni moins !

- PERSONNES RESSOURCES, VOS COMPÉTENCES SONT UTILES AUX ENTREPRISES !

Compétences, expériences, savoirs acquis au cours de l'histoire professionnelle... Même si le cadre d'exercice n'est plus le même, même si sortir d'une grande entreprise pour s'adresser aux plus petites demande à s'adapter, ces compétences sont précieuses.

Les rendre disponibles et se lancer dans l'activité indépendante, c'est :

- être rémunéré et vivre de ses savoirs,
- s'établir et se retrouver dans un rôle social à forte valeur ajoutée.

- ENTREPRISES ET PERSONNES RESSOURCES : CRÉER LE LIEN, C'EST SORTIR DE SA SPHÈRE ET INSTALLER LA SYNERGIE.

« Sortez de chez vous », entreprises et prestataires !

Seul et isolé, on prend conscience de ses problèmes mais on limite le champ des solutions et les possibilités d'y accéder... alors écouter, interroger, proposer, c'est avoir de nouvelles idées et apprendre les uns des autres.

Que les petites entreprises apprennent des grandes est positif. Et il ne faut pas oublier que c'est possible dans l'autre sens !

Souvent issues des grandes entreprises, les personnes ressources (free-lances, consultants) sont un lien efficace entre les deux. Ils deviennent eux-mêmes de petites entreprises, savent s'investir pleinement pour eux et leurs clients. La synergie est la conséquence logique de cette mise en relation bilatérale, si l'alchimie opère et que la croissance des uns entraîne celle des autres.

Booster les compétences : avec qui, comment, pourquoi ?

Pour voir plus loin, plus grand, il est préférable de ne pas être seul.

VOUS ÊTES L'ENTREPRISE

- De quoi avez-vous réellement besoin et quelles sont vos attentes ?

Identifier ses besoins et ses attentes est un véritable enjeu, essentiel à la progression de l'entreprise.

L'entreprise prend conscience d'une insuffisance de compétences en interne quand elle se pose des questions ou affronte des problèmes auxquels elle n'est pas en mesure de répondre. Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'objectif est alors de trouver un moyen d'apporter la solution ! Plus l'entreprise est petite, plus elle devra faire preuve de créativité, car ses moyens (notamment financiers) sont limités.

Mais il ne s'agit là que d'un premier niveau d'interrogation : répondre à un problème existant et « immédiat ».

Au-delà, quelles sont les attentes, les ambitions de l'entreprise ? Répondre à cette autre question permet de s'orienter sur le choix de la solution, car il n'y a pas que la technique qui compte...

- Dans quels domaines décidez-vous de solliciter un appui extérieur ?

La champ d'activité, l'intensité du besoin et l'ambition liée à l'intervention (« l'attente ») vont déterminer la personnalité du prestataire, son niveau d'expertise, les modalités et la durée de l'intervention.

- Cibler le domaine dans lequel l'intervention extérieure sera bénéfique, au sens plein du terme (source d'une amélioration directe, d'un avantage concurrentiel et/ou de profits) :

- champ large : stratégie, investissements, ressources humaines,
- ou plus précis : technologies de l'information, achats, finances.

- Définir la nature et la durée de la mission à confier à un intervenant extérieur : action choc ou mission de longue haleine, rôle de conseil ou de chef de projet, attribution de pouvoirs ? Entre le consultant ponctuel, l'administrateur indépendant et le manager de transition, il existe tout un panel d'utilisation de ces ressources extérieures.

ILLUSTRONS

L'expert en architecture informatique développera le système d'information de sa conception à son déploiement et sera impliqué dans le fonctionnement global de l'entreprise. Le spécialiste du financement d'investissement s'intéressera aux capacités financières et s'assurera « seulement » que l'investissement se fasse dans les meilleures conditions.

- Choisir la bonne solution c'est aussi se faire conseiller ! Se poser les bonnes questions, comparer les avantages et inconvénients de l'offre par rapport à son projet, scénariser les possibilités...

Attention, les expériences des uns et des autres, les conseils de celui qui a utilisé une solution, les recommandations de celui qui a un ami, manquent de neutralité...

- Imaginer son entreprise future : dépasser son cadre habituel...

Ouvrir l'entreprise à des personnes extérieures, c'est s'exposer à de nouvelles idées, peut-être se créer de nouveaux besoins, évoluer, changer plus qu'on ne l'aurait cru. Se renouveler !

- Sortez de chez vous et nourrissez-vous des bonnes idées des autres pour structurer les vôtres.

- Découvrez ou réappropriiez-vous les dispositifs existants, dans le secteur public ou sur des initiatives privées : Ambition PME (dispositif financé par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, accompagnement par des experts pour renforcer la performance des entreprises du territoire régional) et prestations des CCI ou Chambres de Métiers et de l'Artisanat ; offre des syndicats professionnels (CPME, MEDEF) et services aux entreprises des banques (dont Bpifrance), des avocats, des experts-comptables.

- Investissez-vous dans des clubs : par exemple APM (réseau de 353 clubs de dirigeants, présents dans 25 pays), ou encore en région et pour les petites entreprises SEPR Génération Pro. Ajoutez à cette liste les clubs d'entreprises (par métier, par filière, par territoire), source d'échanges et de mises en relation.

Définir la solution la plus adaptée à ses attentes, c'est parfois l'inventer. Ou au moins utiliser des outils existants d'une manière créative !



CHRISTIAN BARQUI, ancien Président de l'Association pour le Progrès du Management (APM), témoigne à travers 5 idées :

- Proposer l'intrapreneuriat, et participer à l'open innovation de son groupe jusqu'à créer sa propre entreprise avec le soutien de son employeur.

- Développer le temps partagé, qui permet de facturer des prestations de consulting à l'extérieur, en stimulant, à l'intérieur les cerveaux disponibles (notamment ceux qui s'ennuient).

- Favoriser l'émergence de Business Angels parmi les cadres de l'entreprise.

- Travailler en co-développement professionnel, ce qui permet à chaque dirigeant (dans un groupe de 6 à 8) de progresser et faire progresser les autres dans le partage de sa propre problématique et la transmission de ses conseils. Quelques mots clés : entraide, solidarité et bienveillance.

- Adhérer à l'APM qui ne rassemble que des dirigeants - de la PME au grand groupe - sur des thématiques communes. Le partage d'idées, de compétences et de méthodes s'effectue dans un sens comme dans l'autre et permet à chacun de se challenger. L'objectif est de valoriser la pluri-disciplinarité de tous, et de quitter chaque réunion avec au moins une idée à mettre en place dans son entreprise pour progresser. »

ILLUSTRONS

Le dispositif du Beirat, en Allemagne, peut se traduire par « conseil d'appoint ». Ce « conseil » est constitué de cinq ou six membres (banquiers, anciens patrons de PME, cadres de multinationale, juristes d'entreprise, en activité ou pas) choisis par le dirigeant et rémunérés de l'ordre de 10 000 euros par an. Ils se réunissent au gré des besoins et des demandes du dirigeant et sont disponibles ponctuellement pour des échanges de vue approfondis ou des missions précises.

Le dirigeant exprime librement à ce Beirat ses interrogations, ses doutes et ses « faiblesses ». Ainsi, pour l'équivalent du coût annuel d'un jeune cadre, le dirigeant de PME dispose des compétences et de l'expérience de cinq ou six cadres ou ex-cadres supérieurs. Et surtout, il sort de sa solitude.

VOUS ÊTES LA PERSONNE RESSOURCE

- Prendre du recul sur ses propres compétences et expertises

L'image que l'on a de ses compétences ne peut être que subjective, dessinée par nos apprentissages, nos capacités particulières, nos expériences et modelées par les entreprises pour ou dans lesquelles on a déjà travaillé parfois pendant longtemps... Le monde change vite, les technologies évoluent, et une expertise demande à être entretenue.

Sachez définir objectivement, actualiser vos compétences et expertises, sous l'éclairage de ce qu'elles peuvent apporter à des entreprises clientes. Rien ne vaut parfois le benchmarking et la confrontation à la réalité.

- Développer ses points forts et capitaliser sur ses succès / apprendre de ses échecs

La réussite (pour vous et pour votre client) sera le fruit d'une rencontre et la récompense de l'efficacité. Vous devez apporter à votre client quelque chose qu'il n'a pas déjà et qu'il ne peut pas obtenir de manière autonome : allez là où vous êtes déjà performant, et apprenez encore. Les échecs (qu'ils appartiennent au passé ou que vous les subissiez maintenant) vous serviront soit à persévérer autrement soit à changer de direction...

- Adapter son offre aux entreprises cibles

Si son expérience a été forgée dans un grand groupe, elle n'est pas forcément adaptée aux entreprises plus petites. Une petite entreprise demande, dans une certaine mesure, une pluridisciplinarité qui permet de comprendre d'une manière globale son fonctionnement.

Adapter son offre, c'est aussi changer ses réflexes, son comportement, son approche de la culture d'entreprise, ses exigences. Avant de demander à l'entreprise cliente de changer, il faudra probablement changer un peu soi-même.



THIERRY GARABOUX, Président de SEDATELEC, témoigne :

J'ai repris la société SEDATELEC après un parcours dans de grandes entreprises. Nous concevons, fabriquons des dispositifs médicaux, en France et à l'international (75% du CA) dans le domaine de l'auriculothérapie.

L'environnement de notre activité a la particularité d'être très normé et mobilise de ce fait toute l'entreprise autour des évolutions permanentes auxquelles il nous faut adapter les produits.

Faire partie d'un programme qui vous met en contact avec des gens qui disposent des compétences qui vous manquent, et du recul qui peut vous manquer aussi, c'est très précieux, en particulier quand ils agissent comme du « poil à gratter ». La croissance se nourrit de ces idées.

Mais après, on fait comment ? Une fois les idées posées, se pose la question des ressources pour leur mise en œuvre. On peut craindre de se trouver à court parce que l'entreprise utilise l'intégralité de ses ressources dans l'opérationnel immédiat.

Les pistes données sur ces compétences d'une autre nature poussent à l'optimisme ! »

Consultants :
solutions à
explorer

Les conseils ne sont pas
l'apanage des grands
groupes.

- CONSULTANTS INDÉPENDANTS : RAPIDITÉ, SOUPLESSE, PRÉCISION

Ils disposent de compétences pointues, d'expertises originales qui sont généralement rapidement mobilisables. La légèreté de la structure peut être un véritable atout : des missions précises, une intervention sur-mesure, un interlocuteur unique et investi. En appeler à un consultant indépendant n'est pas forcément aussi onéreux qu'on pourrait le croire, la souplesse de la formule permettant une adaptation réciproque entre l'intervention et les moyens de l'entreprise.

ILLUSTRONS

Le DAF à la carte permet à des entreprises, généralement des PME, d'accéder ponctuellement à des expertises financières de plus en plus essentielles : leur chiffre d'affaires (souvent entre 20 et 100 millions d'euros) rend nécessaire une approche financière au-delà de l'expertise-comptable habituelle, que ce soit la recherche de solutions de financement ou même une introduction en Bourse. Pour autant, le coût lié au recrutement à temps plein d'un directeur financier ou aux conseils d'un grand cabinet est supérieur aux capacités financières de la PME. La prestation sur mesure (à la carte) d'un DAF expérimenté, ne serait-ce qu'une ou deux fois par an, est une solution des plus pertinentes.

- CABINETS DE CONSEIL : SPÉCIALISÉS OU PLURIDISCIPLINAIRES, INTERNATIONAUX OU À ANCRAGE NATIONAL

- **Grands cabinets internationaux**, ils offrent l'avantage de disposer d'implantations à l'étranger, misent sur la diversité culturelle de leurs collaborateurs, et comptent sur leurs compétences marketing, juridiques et financières internationales.

- **Cabinets à implantation locale**, ils présentent une taille plus proche de celle des PME auxquelles ils s'adressent, même si de grandes entreprises sont bien souvent preneuses de la souplesse et de la réactivité de ce type de cabinet. En effet, le consultant dédié à la mission est bien la personne qui détient les compétences nécessaires pour mener la mission à bien et on évite l'intermédiaire du « junior » qui exécute certaines tâches. Bien souvent, ce consultant porte une expérience plus large que celle strictement nécessaire à la mission, et il sera capable d'ouvrir l'entreprise à des perspectives plus globales.

Pour trouver le bon consultant (ou le bon cabinet), les entreprises peuvent s'adresser à des structures qui se chargent d'assurer une mission de mise en relation ou de diffusion, aussi bien auprès des prestataires que des clients.

Lyon Place Financière et Tertiaire édite notamment un annuaire mis à jour en permanence en ligne et chaque année pour sa version papier. Les Chambres de Commerce et d'Industrie et Chambres de Métiers et de l'Artisanat, les agences et missions économiques, les organisations professionnelles, peuvent être des relais pertinents entre les prestataires (labellisés ou non) et les entreprises qui en ont besoin.



ARNAUD GUILLAUME, Co-fondateur de Finalgo, témoigne :

Avant de lancer ma start-up, j'ai travaillé pendant 8 ans dans divers grands cabinets conseils. A titre personnel, j'ai grandement apprécié les acquis liés à cette expérience, qu'il s'agisse de méthodologie ou de savoir-faire. J'en expérimente les bénéfices au quotidien en tant que patron de start up et je pense que nombre de compétences forgées lors de ce passage dans le monde du conseil sont transposables vers les PME et les start up.

D'ailleurs, ces cabinets l'ont compris. Ils ont perçu l'ampleur des nouveaux besoins, autour des questions de financement ou de la réglementation, ou tout simplement pour aider le franchissement de paliers de croissance. Et ils ont appris à adapter leur offre, avec des tarifs plus accessibles, rendus possibles, notamment en introduisant des forfaits.

C'est donc une opportunité de croissance pour eux : une offre adaptée qui rencontre un nouveau marché. »

Manager à temps partagé, manager le temps partagé : duo gagnant

Les compétences pour tous : c'est la promesse du temps partagé.

- COMMENT ET POURQUOI PARTAGER ?

- **Le professionnel en temps partagé est soit un salarié soit un indépendant.** Indépendant, il a créé sa propre structure et facture ses prestations à ses clients. Il doit trouver son système de prescription et peut également être affilié à un réseau. Salarié, il peut être salarié en direct par plusieurs entreprises, en portage salarial ou au service d'un groupement d'employeurs. Parmi les cadres, la pratique du temps partagé s'est surtout développée au sein de l'informatique, des ressources humaines et de la direction financière.

- **L'employeur du salarié en temps partagé bénéficie de la présence d'un cadre à l'expertise pointue** et s'assure la collaboration d'un salarié stratégique avec lequel le lien est différent d'un prestataire extérieur : bien que s'agissant d'un temps partiel, l'employeur doit considérer ce recrutement dans la durée et non comme une mission ponctuelle.

- **TPE ou PME, partager c'est avant tout bénéficier d'un cadre aguerri et adapter l'investissement** et la prestation à ses capacités financières, quelle que soit la nature du contrat qui les lie ; grandes entreprises, partager c'est aussi s'ouvrir à des compétences originales exceptionnelles.

- **Le cadre salarié à temps partagé sort de la routine et de la linéarité** qui sont les risques (ou les tentations...) d'un emploi chez un unique employeur. Bien gérée, cette addition de temps partiels peut procurer une certaine liberté dans l'organisation du travail, tout en conservant le statut de salarié non soumis aux aléas de la facturation - bien connus des travailleurs indépendants.

- **Les conditions financières sont maîtrisées** : l'indépendant est rémunéré à la mission, que ce soit au temps passé ou au forfait. Si le cadre en temps partagé est salarié, l'impact sur la masse salariale de l'employeur est modéré par le temps partiel, le salarié répartit la source de ses revenus professionnels sur plusieurs contrats de travail (ou sur plusieurs bénéficiaires s'il est en portage ou salarié d'un groupement).

Bien sûr, être manager salarié à temps partagé nécessite une bonne gestion de son temps et beaucoup de rigueur pour respecter chacun des employeurs, de la même manière qu'un consultant devra s'organiser pour remplir chacune de ses missions.

L'entreprise, de son côté, utilise le temps de son cadre en temps partagé d'une manière optimisée (et respectueuse des autres employeurs s'il est salarié !) grâce à une organisation sans faille : présence de l'équipe si nécessaire, continuité du travail pendant l'absence du manager...

- PERSONNE RESSOURCE : POURQUOI SE PARTAGER ?

- **Créer sa propre entreprise** et proposer ses compétences comme consultant indépendant est une solution légère et rapide, qui suppose néanmoins de trouver ses propres clients et donc de se constituer un réseau de prescripteurs. Pour les fonctions financières, les experts-comptables, les banques, les cabinets d'audit, les organisations professionnelles sont des prescripteurs incontournables.

- **Rejoindre un réseau** et utiliser un support commercial de type franchise ou plateforme technologique (cf *infra*) est également envisageable, à condition de bien étudier les contrats, leurs conditions financières et la rentabilité de l'investissement éventuellement nécessaire.

- **Être consultant salarié au sein d'un cabinet** est une autre solution, habituelle. De plus en plus d'entreprises se créent sur ce concept rassemblant des compétences avérées. Citons par exemple 2C Finance.

- **Être un professionnel salarié en temps partagé** permet de partager son temps et ses compétences au bénéfice de différentes entreprises. Tout en veillant à respecter la législation sur la durée du travail à temps partiel, le salarié peut gérer lui-même directement ses différents contrats de travail.

Des structures ad hoc (groupements d'entreprises, entreprises de travail en temps partagé - cf *infra*) permettent par ailleurs d'organiser un partage optimal de son temps et de ses compétences entre plusieurs entreprises.



NATHALIE GIRARDET, Associé gérant de Victor & Compagnie, témoigne :

Le recours aux consultants ou plus généralement à des conseils extérieurs était assez évident pour moi, parce que je l'avais beaucoup cotoyé auparavant dans l'entreprise où j'étais. Quand je me suis retrouvée dans ma TPE (NDLR Boulangerie B to B, B to C), les premiers besoins se sont faits sentir dans le domaine des RH parce qu'il fallait fidéliser les salariés et travailler sur leur motivation. La RH est intervenue sur un mode de temps partagé et continue à intervenir à la demande. Elle m'a aussi beaucoup aidé dans les recrutements, de façon particulièrement efficace parce qu'elle connaît l'entreprise de l'intérieur. Elle a mis en place un parcours d'intégration.

Les résultats sont bons, et particulièrement visibles dans la diminution du turn over. Sur le plan des finances, j'ai aussi fait appel à un conseil extérieur : il nous a permis de nous structurer et maintenant, c'est avec lui que nous pouvons avoir une dimension prospective, ce que nous n'avons pas le temps de faire, pris dans la tourmente du quotidien du chef d'entreprise. »

- SE FAIRE CONNAÎTRE : COMMENT SE RENCONTRER ?

Les acteurs et les réseaux, nationaux ou régionaux, peuvent être différents selon les fonctions recherchées. Bien souvent, l'entreprise cliente comme la personne ressource peuvent s'adresser à la même structure, qui propose la mise en relation entre les deux. La structure s'engage à bien connaître le profil du manager qu'il propose (sa spécialité, son parcours professionnel, ses affinités) et à analyser les besoins de l'entreprise demandeuse.

- **Des sociétés mettent à disposition leurs propres salariés chez leurs clients**, comme ATLAYS, de quelques jours par mois à plusieurs jours par semaine. A leur création, plutôt orientées sur une expertise (bien souvent celle du fondateur !) comme la finance ou les ressources humaines, ces sociétés élargissent le champ de leur offre en recrutant des profils plus variés, et peuvent même proposer des équipes pluridisciplinaires et dont l'approche est transversale.

- **Des sociétés organisent et animent un réseau d'experts, tous indépendants**, qu'elles sollicitent selon la demande de leurs clients. Comme chez FINAXIM, la mission fait quant à elle l'objet d'un contrat entre l'entreprise cliente et le prestataire, lui-même entrepreneur.

- **Des entreprises de travail en temps partagé** (proches de l'intérim), sont intermédiaires entre l'entreprise cliente et la personne ressource dont elles assurent le recrutement et le salariat pour la durée des missions qui leurs sont confiées. Comme ETP.FR, elles disposent d'un vivier sélectif de personnes ressources disponibles.

Manager de transition : le pilote expérimenté

Des situations inhabituelles ont une solution spécifique.

Executive interim management dans sa version anglaise, le management de transition est un moyen de confier les rênes de l'entreprise ou d'une partie de l'entreprise à un dirigeant opérationnel externe à l'entreprise.

Comme dans le cas du management à temps partagé, ce n'est pas la forme du contrat qui définit le management de transition, ce sont la nature et les modalités de la mission confiée à l'intervenant.

- CETTE MISSION DOIT ÊTRE URGENTE ET RÉPONDRE À DES ENJEUX STRATÉGIQUES MAJEURS

Car le dirigeant de transition occupe un poste clé pour une durée déterminée, dans une dynamique de changement, pour faire des choix, prendre des décisions cruciales et atteindre un objectif à un moment où l'entreprise ne peut pas assurer cette mission en interne.

- C'est un dirigeant d'expérience, immédiatement opérationnel, habitué à la gestion de projet en environnement tendu ou inhabituel pour l'entreprise, et/ou à la gestion de crise.
- Le manager de transition n'a pas d'avenir dans l'entreprise, pas de carrière à y gérer, il est dédié à la réussite objective de la mission qui lui est confiée.
- Sa mission remplie, le manager de transition va transférer à l'interne ou au manager recruté entre-temps tout ce qui permettra de reprendre et continuer ce qui a déjà été fait.

- LA SÉLECTION ET L'ACCOMPAGNEMENT DU MANAGER DE TRANSITION

Il n'existe aucune contrainte dans le mode de sélection d'un dirigeant de transition. L'entreprise peut librement confier un mandat, dans l'urgence, à un dirigeant extérieur dès l'instant où les règles de décision et de délégation légales et internes sont respectées.

Le manager de transition peut parfaitement choisir ses missions, en refuser et accepter par moment de ne pas en avoir.

Cependant, l'urgence ne doit pas faire oublier la sécurité, d'autant plus dans un moment où l'entreprise est déstabilisée et en phase de changement important. C'est justement ce qui motive l'intervention d'un manager de transition ! Lequel a, pour sa part, tout intérêt à réaliser suffisamment de missions pour accroître son champ de compétences et ses références.

- **Les cabinets qui offrent un service de management de transition vont systématiquement au-delà de la recherche et de la mise en relation** entre l'entreprise cliente et la personne ressource adaptée. L'accompagnement proposé consiste au moins en un suivi de la mission par un pilote interne au cabinet, et peut aller jusqu'à l'organisation d'un véritable comité de direction pluridisciplinaire qui apporte au dirigeant de transition ses compétences expertes à la demande.

- **Des cabinets de recrutement offrent des solutions de management de transition**, pour des circonstances où le recrutement classique seul est insuffisant : intervention d'urgence en cas de crise interne ou externe, absence temporaire ou définitive d'un dirigeant à remplacer immédiatement, en attendant que le processus de recrutement à proprement parlé ait abouti.

- **Des cabinets spécialisés dans la mise à disposition de managers mixent les avantages du temps partagé et de la transition car ils disposent :**

- de la personne ayant les compétences nécessaires à la prise d'un mandat,
- des managers à même d'apporter leurs expertises pointues si nécessaire,
- des managers en interne capables de conduire la mission jusqu'à son aboutissement.

- À QUI S'ADRESSER ?

Internet est bien sûr la source d'un panorama (probablement très complet) des ressources existantes. Le management de transition n'échappe pas à la règle : chaque cabinet dispose d'un site et généralement de possibilités de contacts, aussi bien à l'intention des entreprises clientes que des prestataires potentiels.

Lyon Place Financière et Tertiaire tient à jour un annuaire en ligne et offre les contacts de personnes ressources disponibles.

- **L'entreprise cliente veille d'abord à ce que l'offre du cabinet soit souple, et adaptée à sa taille et à ses moyens humains et financiers.** Quelle que soit sa taille, l'analyse du besoin proposée par le cabinet est une étape incontournable et préalable à tout engagement. Certaines offres peuvent s'adapter aux petites entreprises et sont plus proches de la mise à disposition d'experts en temps partagé (par exemple : réorganisation de la gestion des ressources humaines, pilotage de la construction d'un bâtiment industriel), d'autres spécifiques aux plus grandes (par exemple : mandats de direction générale ou de présidence en situation de crise financière ou managériale).

- **Le personne ressource veille à être référencée** (ou recrutée) par un cabinet en mesure de lui proposer des missions : même si le processus de sélection est impressionnant, il lui permet de valider ses propres compétences, de se confronter à la concurrence et à la réalité du marché, puis de légitimer la prise de mission. La cible commerciale du cabinet doit être cohérente avec la cible potentielle de la personne ressource : secteurs d'activité, taille d'entreprise, domaines d'expertise, environnement régional ou international...

- **Le mode d'intervention est très différent d'un cabinet à l'autre** : travail à distance, présence physique, sélections de missions pointues ou vastes, gestion de la facturation ou pas, convivialité ou automatisation... L'entreprise comme le manager de transition doivent se sentir à l'aise dans les méthodes utilisées car elles ne doivent servir que la réussite de la mission. Certains cabinets réalisent un audit préalable pour calibrer aussi bien la mission que l'intervenant, puis assurent un suivi pendant toute la durée de la mission.

- **Les spécialités les plus recherchées** sont celles de cadre dirigeant dans les fonctions RH, production industrielle, logistique, achats, finance. Les situations sont aussi bien des situations de crise (sociale, financière) que de transformation (nouvelle organisation, nouveau produit). Tous les secteurs d'activité utilisent désormais le management de transition, avec une prédominance pour le secteur industriel.



JEAN-PIERRE MARDUEL, DAF en temps partagé et Manager de transition, témoigne :

Je suis intervenu et j'interviens encore auprès d'entreprises comme conseil ou comme DAF à temps partagé ou comme manager de transition.

La mission du manager de transition est très différente de celle du DAF à temps partagé. Le temps partagé s'applique particulièrement bien aux PME. On opère en général plus comme manager de transition dans des ETI, pour des missions qui sont dès le départ cadrées dans le temps. Il s'agit souvent d'une opération de remise en ordre. Cela nécessite un engagement fort pour être rapidement très opérationnel. C'est souvent du 120% de temps, c'est pour cette raison le plus souvent exclusif. Et la difficulté dans ce métier tient aussi à la gestion des périodes entre missions, avec passage de 120 à zéro. Ce sont donc des missions intenses et souvent passionnantes. »

Des plateformes pour mettre en relation

Le digital, fer de lance de l'économie circulaire de demain.

La souplesse et la puissance d'internet ouvre les portes à de nouveaux modèles d'exercice de métiers existants, voire à de nouveaux métiers. La promotion et le partage de compétences, comme la connexion entre l'offre et la demande, intéressent particulièrement le monde digital.

Des entreprises sont désormais dédiées à la création et à l'animation de plateformes internet : mises en relation entre entreprises et personnes ressources, auxquelles elles associent des services gérés en ligne comme l'assurance des prestations, la facturation, les conseils juridiques ; aide à la mobilité interne ou externe par la valorisation des compétences ; offres d'emplois flexibles...

A noter, les efforts faits pour apporter des services individualisés qualitatifs, notamment dans la mise en valeur des compétences de chacun : le digital est un outil, l'objectif est bien la mise en relation entre des personnes réelles !

A titre d'exemple, sans que cette liste soit exhaustive :

- **YOSS** (start-up incubée par ADECCO) est une plateforme internet qui met en relation les freelances avec de grands groupes. Elle propose de nombreux services associés, aussi bien pour les entreprises clientes que pour les prestataires : gestion administrative et facturation, écosystème de services pour indépendants (mutuelle, assurance...). Les domaines de prédilection sont data & IT et communication & marketing.

- **House of cadres** fait la promotion active du travail flexible (temps partiel, temps partagé, télétravail), grâce à des opérations de sensibilisation, à des formations et à la collecte/diffusion de CV et d'offres d'emploi.

- **Apitalent** développe 3 programmes (qu'elle adapte sur-mesure à ses entreprises clientes) pour favoriser la mobilité interne et externe des salariés, jusqu'à l'appui à la création de start-up ou encore le travail en mode projet inter-entreprise.

- **GLG (Gerson Lehrman Group)**, fondé en 1998, a grandi avec Internet.

- Ce groupe mondial, dont le siège social est à New-York, emploie environ 1 500 salariés. Il dispose d'un réseau de plus de 600 000 experts, revendique 1 400 entreprises clientes dans 40 pays. Il s'appuie sur 22 bureaux régionaux, dont un à Paris grâce à l'acquisition en 2009 d'un concurrent français. Ces bureaux assurent le lien concret avec les acteurs de terrain.

- GLG recrute généralement des compétences en ligne dans le monde entier, par l'intermédiaire de son site internet, sur LinkedIn, ou encore par Viadeo... Son activité originelle est le conseil financier, mais sa « spécialité » est désormais de proposer les experts les plus pointus dans tous les domaines de l'entreprise, sur tous les secteurs d'activité.

- Le principe est la mise disposition de ces personnes ressources auprès des entreprises via des consultations téléphoniques dans un premier temps pour des conseils opérationnels immédiats. Par ailleurs, GLG propose des rapports écrits, des réunions sur site et même la mise à disposition de dirigeants.

- GLG gère la mise en relation et la facturation en ligne et assure la confidentialité et la sécurité juridique des opérations.



GUILLAUME HERRNBERGER, Co-fondateur de YOSS, témoigne :

Les plateformes représentent une opportunité exceptionnelle d'accéder et de collaborer avec un éventail quasiment illimité de ressources humaines qualifiées.

Avant la révolution digitale, l'accès au "capital humain" était limité, particulièrement pour les entreprises de plus petites tailles, voire réservé à certaines.

- Limite d'accès : seules les grandes entreprises dotées de département sourcing ou les intermédiaires spécialisés (agence d'intérim – cabinet de recrutement – intermédiaires en tout genre : SSII, agence de communication...) avaient accès à ces ressources ;
- Limite de collaboration : une fois trouvée la ressource, il était difficilement envisageable de travailler à distance en "remote" avec elle ;
- Limite d'attrait : les personnes les plus compétentes étaient plus enclines à choisir un contrat de travail de longue durée qu'une mission ponctuelle, du fait de la non fluidité du marché. Cela favorisait donc les grandes entreprises, plus attractives.

Avec les plateformes, la mise en relation et la collaboration sont simples et directes : un codeur en Gironde ou aux Etats-Unis peut désormais travailler pour une PME en Alsace.

Les plateformes sont l'outil digital permettant à un travailleur :

- De développer son portefeuille commercial ;
- De gérer de façon centralisée et simple les "à-côtés" administratifs, financiers et légaux de son activité ;
- D'échanger avec son client et avec les autres acteurs de son projet.

La plateforme est donc la version digitale du concept d'entreprise ! »

La diversité des modèles rencontre des objectifs de développement variés.

- LES INITIATIVES FONDÉES SUR LE COLLECTIF : DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'économie collaborative, l'économie du partage et l'économie sociale et solidaire sont sur le podium des nouveaux modèles économiques de ces dernières années.

Elles y ont chacune leur place mais pas les mêmes ambitions :

- **L'économie collaborative** se base sur la production de biens et de services en commun, s'appuyant sur une organisation horizontale rendue possible et simple par l'utilisation des plateformes internet (BlaBlaCar, UberPop, AirBnB). Chaque « collaborateur » travaille pour lui et verse une redevance à la plateforme.

- **L'économie du partage** s'appuie sur des coproductions ; des individus s'auto-organisent pour produire un bien commun. Les outils internet éventuellement mis en place sont ouverts et gratuits pour les usagers, ils assurent une première mise en relation entre les acteurs et le début d'un partenariat.

- **L'économie sociale et solidaire** est centrée sur l'intérêt général. Elle vise la mise à disposition de tous, selon les besoins de chacun, de biens communs (services à la petite enfance, personnes dépendantes ou fragiles).

Les dynamiques économiques associées sont fondamentalement différentes ; création de capitaux, valeurs éthiques et humaines, souplesse et potentiel de développement...

La tendance est à la fertilisation croisée, pour que l'éthique trouve sa place dans la rentabilité et que le partage assure sa valeur économique.

- ALLIANCE & TERRITOIRES : UN MODÈLE ORIGINAL NÉ À LYON

Alliance et Territoires est un réseau regroupant 17 entreprises du bassin lyonnais, ETI, grands groupes de secteurs d'activité différents, Maison Lyon pour l'Emploi, toutes mobilisées et engagées pour développer l'employabilité de leurs salariés. Ce réseau inter-entreprises met à disposition un ensemble d'outils et de programmes permettant :

- l'accompagnement individualisé des projets et parcours professionnels,
- les échanges de pratiques et de compétences entre les équipes des différentes entreprises partenaires,
- le développement d'une expérience et de compétences entrepreneuriales en lien avec des start-up et PME.

Membres Partenaires d'Alliance : Meril, Bayer, Merck Serono, Orange, April, Aldes, Homeserve, Electricfil, Apicil, Hermes textiles, Seb, Enedis, Renault Trucks, Maison de l'emploi et de la formation de Lyon.



STÉPHANE MALKA, Directeur du développement et des relations extérieurs Alliance et Territoires (Association loi 1901), témoigne :

Par des actions de mise en situation concrète, Alliance et Territoires apporte aux salariés volontaires de ses entreprises adhérentes, les moyens de développer leur compétence d'employabilité. Les communautés de pratiques et d'échanges d'expérience, la mobilité inter-entreprise, le partage de compétences, des expériences de collaboration avec des start-up, de PME pour expérimenter agilité, frugalité, et décision en contexte d'incertitude, apportent des réponses tangibles à l'enjeu de développement de compétences nouvelles.

Le programme PME Boost Innov, soutenu par la région Auvergne-Rhône-Alpes, et l'UIMM, s'inscrit totalement dans cette dynamique de mise en situation apprenante. Il crée une collaboration atypique entre salariés de grandes entreprises et PME avec pour objectif de co-construire la stratégie de croissance d'une PME et par ce biais contribuer au développement du mindset entrepreneurial des salariés impliqués dans cette démarche. Depuis son lancement, ce programme a permis d'accompagner 10 dirigeants de PME, de mobiliser 25 salariés, et d'initier 4 détachements de cadres au sein de ces PME. C'est un exemple très concret d'une ébauche d'économie circulaire des cerveaux sur un territoire... »

- MICHELIN DÉVELOPPEMENT : ANCRÉ SUR SON TERRITOIRE

Créée en 1990 par Michelin, Michelin Développement accompagne des porteurs de projets et des dirigeants de TPE et PME-PMI dans leur développement, leurs investissements matériels et la création d'emplois.

Michelin met notamment à leur disposition, gratuitement, les conseils d'experts Michelin dans des domaines variés (business plans, démarche qualité, environnement, organisation industrielle, embauches...). Ces conseils peuvent déboucher sur une aide financière à l'investissement (prêts à taux bonifiés sans garantie).

L'effet de levier économique et territorial est bien réel, couplé à une implication des cadres et experts Michelin dans l'animation et de développement des zones d'implantation du groupe.

- ZOOM SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

- **ETHEX** permet à des individus de comprendre et d'agir dans l'investissement positif, c'est-à-dire de placer directement leur argent dans des domaines et/ou des entreprises qui leur plaisent, tout en préservant la rentabilité de leur placement.

ETHEX est fondée sur le principe 3P - **People Profit Planet** -, la triple performance en termes de réussite financière, de responsabilité sociale et sociétale et de respect et protection de l'écosystème.

- **Étic foncièrement responsable** est une entreprise agréée ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale) qui crée, finance et gère des espaces de bureaux et de commerce dédiés aux acteurs du changement sociétal.

Ses capitaux ont une triple performance sociale, environnementale et financière. Les investisseurs, engagés et solidaires, proposent à des acteurs du développement durable des bureaux accessibles, moins chers (d'environ 30 %) que le marché, bénéficiant d'équipements et de services mutualisés (internet, espaces communs).

Ces espaces apportent une dynamique d'échanges et de partage d'expérience, le bâtiment et les ressources sont en cohérence avec les valeurs des résidents.

ILLUSTRONS

DFCG - Programme « Entrepreneurs & DAFs », une initiative originale.

Depuis 2016, le programme « Entrepreneurs & DAFs » a pour but d'accompagner de jeunes start-up en leur offrant les services d'expertise de financiers, gratuitement et pendant un an, afin de mener à bien la croissance de leur nouvelle entreprise.

Les sociétés sélectionnées répondent à plusieurs critères : « *avoir du potentiel, des projets à mener, être implantées en Ile-de-France et ne pas avoir de directeur financier intégré* » énumère Eric Boyer, Directeur Administratif et Financier chez COSPIRIT. Une fois la sélection faite, les financiers sont attribués. Les entreprises sont alors accompagnées d'un duo composé d'un directeur financier et d'un contrôleur de gestion.

La région Auvergne - Rhône-Alpes s'est aussi lancée dans l'aventure « Entrepreneurs et DAFs » en octobre 2017 !

L'innovation, c'est aussi de s'associer entre entreprises.

- PLUSIEURS ENTREPRISES PEUVENT SE REGROUPER ET S'ORGANISER POUR RÉALISER DES OPÉRATIONS QUE CHACUNE D'ENTRE ELLES, SEULE, NE POURRAIT RÉALISER.

- Ce groupement d'entreprises peut résulter d'un accord privé (convention de partenariat, de coopération ou de co-traitance), dans le cadre de la liberté contractuelle. Dans ce cas, il n'a pas de personnalité juridique et il n'obéit à aucune réglementation spécifique pour sa constitution et son fonctionnement. Il peut s'organiser pour partager des compétences (un salarié d'une entreprise mis à disposition d'une autre entreprise ; contractualisation commune avec un prestataire indépendant) ou mutualiser des moyens (utilisation par plusieurs entreprises de matériel appartenant à une des entreprises ou acquis grâce à une convention d'indivision).

- Pour élaborer une offre commune en réponse à un marché, les entreprises doivent constituer un groupement momentané d'entreprises (GME) ; il n'a pas de personnalité morale et chaque entreprise membre a la qualité de co-traitant. Chaque co-traitant a la responsabilité de réaliser les prestations correspondant à sa part de marché. Le GME désigne un mandataire, qui est le seul interlocuteur du donneur d'ordre, coordonne l'exécution des prestations dans le cadre du marché et assure la gestion administrative et financière.

- Le groupement peut aussi donner lieu à la création d'une société conjointe avec pacte d'actionnaires.

- Si les entreprises se regroupent pour embaucher des salariés, elles doivent constituer un groupement d'employeurs sous la forme d'une association (loi de 1901) ou d'une société coopérative (loi de 1947). Les salariés du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement. Le groupement d'employeurs ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif. Il vise à satisfaire les besoins en main-d'œuvre d'entreprises qui n'auraient pas la possibilité d'employer un salarié à temps plein. Il favorise la stabilité des salariés dans leur emploi en leur offrant de travailler dans plusieurs entreprises d'une manière structurée et sécurisante.



FRÉDÉRIC PECH, ancien intervenant de PME Boost Innov, et DRH du Groupe Gazechim témoigne :

Mon expérience de DRH de grands groupes m'avait convaincu qu'il est intéressant de croiser des profils, en l'occurrence grands groupes et PME.

Exploiter cette diversité, c'est l'intuition du programme PME Boost Innov que j'ai eu la chance de pouvoir rejoindre à un moment de ma carrière où j'étais plus disponible.

En offrant à un patron de PME, dont on sait combien est pesante la solitude, un accompagnement ponctuel de personnes qualifiées, on apporte une aide concrète. La nature de cet appui n'est pas du tout de se mettre à la place du dirigeant. On n'invente rien, ils ont tout ! Mais le temps donné, assorti de compétences bien choisies, peut utilement accompagner dans la réflexion, par exemple sur le choix des priorités. Notre premier service, c'est bien souvent la mise en perspective. »

ILLUSTRONS

Des TPE et PME italiennes, souvent héritières de savoir-faire traditionnels, ont développé une organisation en grappes, nommées districts industriels. Ils sont remarquables par leur compétitivité, leur réactivité commerciale et industrielle et leur faculté d'adaptation aux marchés.

Spécialisés dans la production d'un seul produit, ils bénéficient d'économies d'échelle importantes et d'une main-d'oeuvre flexible ; ils sont renommés pour leur sens du design, leur créativité et leur efficacité.

Les districts font appel à des coordinateurs de filière qui assurent leur interface avec les marchés nationaux et internationaux et financent des projets. Ils coopèrent également en consorzi en réponse à des appels d'offres. Les districts, essentiellement présents dans le nord de l'Italie, sont soutenus par de nombreuses institutions locales qui favorisent leur développement.

Architecturer
son
management
avec un
actionnaire
financier

L'apport financier, une
partie de l'offre du
Private Equity.

9

- UN INVESTISSEUR FINANCIER EST UNE PERSONNE PHYSIQUE OU UNE PERSONNE MORALE QUI INVESTIT, SOIT EN CAPITAL SOIT EN DETTE, DANS UNE ENTREPRISE POUR LUI PERMETTRE DE FINANCER SES PROJETS, SUR UNE DURÉE PRÉDÉFINIE ET POUR EN RETIRER UN BÉNÉFICE.

L'entreprise peut être soit en création, soit en développement, soit préparer sa transmission. L'investisseur financier garantit la stabilité du capital qu'il apporte à l'entreprise, il accompagne les dirigeants dans la réalisation de leur projet stratégique grâce à des avis et conseils pertinents, mais il n'intervient pas dans la gestion courante. Il n'y a pas de règles préétablies, aussi le contrat entre l'investisseur et l'entrepreneur est de toute première importance.

- LE RÔLE DES INVESTISSEURS EST DONC D'APPORTER AUX ENTREPRISES, MOYENNANT RÉMUNÉRATION, LES FONDS NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DE LEURS PROJETS. ILS SONT EN CONSÉQUENCE INTÉRESSÉS AUX RÉSULTATS, ET ATTENTIFS AUX MOYENS DE LES ATTEINDRE.

Les sociétés d'investissement disposent en interne des ressources et compétences humaines à même d'accompagner les dirigeants des entreprises dans lesquels elles investissent. Ces experts sont des garanties du bon placement des fonds, aussi bien auprès de leurs propres actionnaires et souscripteurs de fonds, que de l'entreprise financée : implication directe dans le management stratégique, disponibilité quotidienne des experts, organisation et animation de club de dirigeants. Enfin, une part des fonds investis peuvent servir à embaucher, au sein de l'entreprise, des compétences complémentaires nécessaires à la réussite du projet.

- LE RÉSEAU INTERNE OU EXTERNE DE L'ACTIONNAIRE FINANCIER EST UNE SOURCE DE COMPÉTENCES ET D'EXPERTISE QUE LE DIRIGEANT DOIT POUVOIR ET OSER SOLLICITER : MANAGERS DE TRANSITION, RESSOURCES HUMAINES EN TEMPS PARTAGÉ, EXPERTS À LA DEMANDE...

ILLUSTRONS / 1

- Eurazéo est une société d'investissement mondiale. Elle est présente sur les différents segments du capital investissement, dont les PME, auxquelles elle propose de se développer à l'international et de se transformer en ETI. Actionnaire de long terme, Eurazeo « apporte aux sociétés qu'elle accompagne sa profonde expérience sectorielle, un accès privilégié aux marchés mondiaux, ainsi qu'une approche de la création de valeur fondée sur la croissance. »

ILLUSTRONS / 2

- Siparex est un groupe de capital-investissement français indépendant. L'accompagnement personnalisé qu'il propose aux dirigeants repose sur 3 axes principaux : accompagner les managers dans leur stratégie de croissance externe, anticiper les enjeux d'évolution liés à la transformation numérique, accélérer l'internationalisation. Le Club Siparex favorise les mises en relation entre ses membres, « afin de leur apporter une valeur ajoutée qui va au-delà du seul apport financier. »

- Investir&+ est « une structure d'investissement 100 % dédiée à des entrepreneurs qui développent des projets à fort impact social ou environnemental, pour les accompagner dans leur croissance ». Ses 4 vecteurs d'intervention auprès des dirigeants sont : un financement à long terme en capital ou en dette, un accompagnement par des pairs, des expertises pour le développement, un réseau pour aider à la croissance de l'activité.



OLIVIER DE FONTENAY, membre du comité d'engagement Investir&+, témoigne :

L'actionnaire financier peut jouer un rôle classique en tant d'administrateur au sein du conseil ; il peut aussi être un accompagnant plus opérationnel du manager. Dans les deux cas, le chef d'entreprise profite de son réseau de compétences et d'expertises internes et externes.

La valeur ajoutée interne du fonds dépend du profil de l'équipe. Les profils sont souvent financiers, mais parfois ce sont des entrepreneurs ou anciens entrepreneurs qui interviennent comme chez Investir&+. Ils apportent alors leur expérience de créateur/chef d'entreprise et s'avèrent très utiles notamment pour gérer la croissance. Certains fonds vont jusqu'à internaliser certaines compétences, par exemple des experts métiers pour les fonds sectoriels ou des experts en digital pour la transformation numérique. Bien sûr l'actionnaire financier, qui est toujours à l'écoute du marché, est aussi moteur pour identifier des opportunités de croissance externe et les proposer au chef d'entreprise.

Les fonds savent aussi aller chercher des compétences externes pour des besoins précis : recrutement, coaching, gestion de trésorerie, informatique/digitalisation, marketing, lobbying... Soit ils ont l'habitude de faire travailler des consultants sur chaque domaine, soit ils consultent leur réseau pour identifier des experts ad hoc.

Mais tout ceci n'est efficace que si l'actionnaire financier est prêt à jouer le jeu et si le chef d'entreprise est enclin à se faire accompagner. Il est donc indispensable que le chef d'entreprise et le futur actionnaire aient échangé sur le niveau d'interaction avant l'entrée au capital et soient alignés. »

- CERTAINS DE CES FONDS D'INVESTISSEMENT INTERVIENNENT SUR DES PROJETS THÉMATIQUES OU DIFFÉRENCIANTS VOIRE SUR DES SECTEURS D'ACTIVITÉ SUR LESQUELS ILS ONT ACQUIS DES COMPÉTENCES PARTICULIÈRES : DES ACTIONNAIRES FINANCIERS COMME BPIFRANCE EN FONT MÊME UNE CONDITION DE LEUR PARTICIPATION.

« Bpifrance Investissement prend des participations minoritaires dans des entreprises de croissance des secteurs : automobile, bois, ferroviaire, industries créatives, nucléaire, numérique, sciences de la vie, tourisme et loisirs, villes intelligentes ». Bpifrance accompagne désormais spécifiquement les entrepreneurs porteurs d'innovations de rupture, les DeepTech (Plan Deep Tech : bourses, formations, aides financières).

Spécialisés par nature, les Corporate Venture, fonds d'investissement internes à un groupe industriel, ont un double objectif financier et de veille stratégique sur leur secteur. Ils sont en mesure d'accompagner l'entreprise en terme de management, mais aussi sur ses domaines techniques.

ILLUSTRONS

Lors d'une réunion de France Invest, un chef d'entreprise déplore que l'investisseur financier présent à son capital doive en sortir, tant il lui apporte en termes de conseils. Une solution peut être de faire un 2ème tour de levée de fonds, avec un nouvel investisseur qui apportera d'autres compétences.

Il est essentiel de bien choisir ses investisseurs financiers, de déterminer la durée de leur présence (en moyenne 5 ans dans les PME) et d'évaluer leur capacité à accompagner l'entreprise et ses dirigeants.

Architecturer
son management
avec
administrateur
indépendant

La gouvernance pour
tous, une autre façon
de renforcer ses
compétences.

- L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT EST UN MEMBRE PARTICULIER DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE D'UNE ENTREPRISE.

Il ne travaille pas dans l'entreprise, n'exerce pas de fonctions de direction dans l'entreprise ou le groupe, et est dépourvu de liens d'intérêt particulier avec ceux-ci. Notamment, il n'est ni un partenaire commercial (client, fournisseur) ni un partenaire financier (actionnaire, banquier) de l'entreprise. Sa présence garantit l'indépendance du Conseil vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise. Par sa compétence et sa liberté de jugement, il contribue à la capacité du Conseil d'exercer ses missions.

IFA : « Le Code Afep-Medef recommande que la qualification d'administrateur indépendant soit débattue par le comité des rémunérations et revue chaque année par le conseil avant la publication du rapport annuel. Il appartient au conseil d'administration, sur proposition de ce comité, d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres... De cette manière, l'identification des administrateurs indépendants n'est pas le fait de la seule direction de la société, mais du Conseil lui-même ».

L'administrateur est mandataire social, responsable vis-à-vis des actionnaires et devant la loi. Il apporte aux autres administrateurs et aux actionnaires son expérience et sa pratique, sa réflexion stratégique sur les enjeux de l'entreprise, son approche des problématiques et son ouverture vers l'extérieur. Il donne son avis, délivre ses conseils, prend position et décide solidairement au sein d'un organe collectif. Il n'a aucun lien de subordination avec l'exécutif, qu'il contrôle, évalue et sanctionne éventuellement.

Ce rôle est fondamentalement différent de celui du consultant, qui n'a qu'une obligation de moyen. Le consultant élabore des recommandations en fonction d'une commande et au mieux de ses compétences, mais ne participe aucunement à la décision. Il est dans une relation commerciale client-fournisseur et en réfère à son donneur d'ordre.

- DEVENIR ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Certaines grandes écoles – HEC, Audencia Business School, ESG en partenariat avec l'Association des dirigeants et administrateurs d'entreprise (ADAE) – proposent des programmes de formation certifiants solides, plus ou moins courts (de quelques heures à quelques semaines).

APIA - Administrateurs Professionnels Indépendants Associés, a été créée en 2004 par des dirigeants parisiens et lyonnais. L'association professionnalise ses membres administrateurs d'entreprises, sensibilise et accompagne les dirigeants de PME et ETI dans la mise en place d'une gouvernance organisée. Elle ambitionne de convaincre chaque PME et ETI d'intégrer un administrateur indépendant, formé et expérimenté, dans son Conseil.

Ses arguments ?

- un moyen de sortir de sa solitude,
- une opportunité pour être conseillé et challengé sur sa stratégie,
- une assurance d'être soutenu en période difficile,
- un facteur de succès dans son développement,
- une aide précieuse d'une personne neutre en cas de divergences entre actionnaires.

La formation la plus connue reste celle de l'IFA - Institut Français des Administrateurs. En partenariat avec Sciences Po, l'Institut propose à ses adhérents depuis 2010 un certificat de niveau I, un cycle de douze jours (sur six mois) pour devenir administrateur de sociétés certifié. Elle revendique plus d'une centaine de professionnels formés chaque année, et anime une plateforme de mise en relation entre entreprises et administrateurs membres de l'IFA.



JEAN-PHILIPPE MARANDET, APIA, Administrateur indépendant, témoigne :

Le dirigeant est un homme seul, qui ne peut pas tout partager avec ses cadres, notamment ses interrogations, voire ses angoisses.

Le conseil d'administration, aussi bien dans une PME/PMI que dans un grand groupe, est un instrument d'accompagnement du dirigeant qui va le challenger, le bousculer, l'interroger sur sa stratégie, dans un regard constructif bien-sûr.

Si vous êtes en SAS, n'hésitez pas à vous doter d'un comité ad'hoc , comité stratégique par exemple, pour remplir cette mission.

Et surtout, il est important d'avoir à l'esprit qu'une bonne gouvernance ne se définit pas sur un modèle standard mais doit être adaptée au dirigeant, à l'histoire de son entreprise... »

- LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

La rémunération d'un administrateur varie en fonction du temps qu'il consacre aux réunions, mais aussi de la taille et de la performance de l'entreprise. Selon une enquête de 2015 de l'Institut français des administrateurs auprès de ses membres, le montant médian annuel des jetons de présence dans les TPE, les PME et les ETI s'échelonne de 9 000 à 14 000 euros. Dans une grande entreprise, il atteint 25 000 euros. Les sociétés cotées ont par ailleurs tendance à mieux payer leurs administrateurs, la rémunération médiane passant de 12 000 euros dans le non-coté à 26 000 euros pour les sociétés en Bourse.

Merci à nos témoins qui nous ont permis d'approcher la diversité des modèles qui existent ou qui se font jour.

Merci à la DFCG qui a été notre partenaire dans la réalisation de la conférence de mars 2018.



Yves BARNOUD
Tecumseh Europe, DFCG



Guillaume HERRNBERGER
Plateforme YOSS



Christian BARQUI
Barqui Conseil



Stéphane MALKA
Alliance et Territoires



Olivier de FONTENAY
Investir&+



Jean-Philippe MARANDET
APIA



Thierry GARABOUX
Sedatelec



Jean-Pierre MARDUEL
Finaxim



Nathalie GIRARDET
Victor & Cie



Frédéric PECH
Gazechim



Arnaud GUILLAUME
Finalgo, DFCG Avenir en
Auvergne-Rhône-Alpes

Et merci à Bérengère FOURNEL (Design d'Affaires) qui a prêté sa plume talentueuse dans la rédaction de cet ouvrage.

CATALYSEUR DU DYNAMISME D'AUVERGNE-RHÔNE-ALPES AUTOUR DU FINANCEMENT

Forte des compétences associées de ses 1 500 membres issus de 300 structures adhérentes, Lyon Place Financière et Tertiaire **mobilise** nombre d'acteurs de la place financière régionale.

L'association **ouvre le débat** entre professionnels qui apprécient de réfléchir sur leurs pratiques, leur environnement, l'accompagnement des entreprises, les outils de financement... Ce faisant, elle **crée le lien** avec le monde économique en mettant à la disposition de tous ses éclairages et sa vision. Elle **promeut** ainsi l'écosystème au service de la stratégie financière des entreprises.

A noter, parmi les publications 2018/2019 :

- L'annuaire 2018 de la communauté financière et tertiaire Auvergne-Rhône-Alpes
- Auvergne-Rhône-Alpes Key Figures 2018
- LBO, 10 idées en tête : conseils de professionnels et témoignages d'entrepreneurs pour réussir son LBO (à venir)
- 10 cas pratiques pour bien gérer son poste clients (à venir)

NOS COMMISSIONS DE TRAVAIL

- Outils de financement

Animé par Guirec Penhoat

Décrypter des solutions classiques ou alternatives pour la gestion du poste clients.

- Nouveaux fonds en région

Animé par Jean-Pascal Brivady et Didier Bruno

Une réflexion autour de nouvelles approches de l'offre de financements en région, en fonds propres ou par la dette.

- Risques émergents

Animé par Stéphanie Piacentino, Yves Raisin et Eric Walschots

Comment cartographier, prévenir et couvrir les risques digitaux ?

- Accélérateurs / incubateurs

Animé par Gilles Assolant et Vincent Bredoux

Comprendre les modèles d'accompagnement des start-up et faciliter la relation avec la place financière.

- Finance responsable

Animé par Jacques Henri Bouscayrol, Denis Rodarie et Dominique Takizawa

Donner des clés aux entreprises et investisseurs face à l'enjeu de leur stratégie RSE.

- Centres de Services Partagés

Animé par Xavier Lancksweirt, Norbert Manuel et Carmen Raynal

Echanges de bonnes pratiques et veille technologique.

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

NOTES

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page.

10 idées en tête pour ouvrir son management

Pour fêter 30 ans de débats au sein de la communauté financière et tertiaire régionale, nous avons choisi de nous projeter dans le futur :
que deviendront nos métiers demain,
comment accompagnerons-nous les entreprises ?

Nous avons ainsi ouvert la réflexion sur la digitalisation dans la banque et l'assurance, sur l'environnement des taux bas et ses impacts, sur la raison d'être d'une offre de proximité dans un monde globalisé.

Pour conclure la revue de ces mutations annoncées, nous avons abordé celles du travail, au cœur de notre économie.
Un mouvement de fond dessine les contours d'une nouvelle rencontre entre l'offre de compétences et les besoins des entreprises, particulièrement les PME. C'est cette « économie circulaire des cerveaux » que nous abordons dans cette publication.

Lyon Place Financière et Tertiaire

Palais du Commerce – Place de la Bourse – 69002 Lyon

Tél. : 04 78 37 62 30 – Fax : 04 72 41 74 64

lpft@lyon-finance.org – www.lyon-finance.org



[@lpft_officiel](https://twitter.com/lpft_officiel)



[lyon-place-financiere-et-tertiaire](https://www.linkedin.com/company/lyon-place-financiere-et-tertiaire)

Scannez le
QR Code et
retrouvez notre
actualité, l'agenda
et d'autres
publications !

