

Offrez-vous un cadre en temps partagé

Le temps partagé, c'est un nouveau mode de travail, qui permet de bénéficier des compétences dont on a besoin au juste coût. Une solution proposée aux entreprises par Xavier de Saint Marc, directeur administratif et financier.

Nouveau mode de travail, le temps partagé concerne plutôt les postes fonctionnels comme les ressources humaines, les directions financières, les informaticiens et les qualitatifs. Il consiste à externaliser certaines activités de l'entreprise. Parfois confondue avec l'intérim, le contrat à durée déterminée, le temps partiel ou même le management de transition, l'appellation nécessite quelques précisions. Le temps partagé procure un enrichissement à l'entreprise qui se dote d'une expertise de haut niveau, sur un temps limité et souple. Il exige une large expérience et une approche très opérationnelle du métier exercé. L'entreprise s'engage en toute sécurité et souplesse. La personne employée à temps partagé fournit une prestation à la demande, flexible et ajustable. Elle effectue ses missions *in situ*. Elle agit sur mesure, en fonction des stricts



besoins de l'entreprise et selon ses moyens. Son intervention reste ponctuelle, sans recrutement, mais son suivi est programmé dans le temps.

■ ■ Le temps partagé en France

Le temps partagé est un système encore peu développé en France, comparé aux pays européens et aux États-Unis. La France en est à ses débuts ; son expérience datant d'une vingtaine d'années seulement. 6% de la population active, soit 1,5 million de personnes travailleraient à temps partagé. Est-ce une question de mentalité des cadres ? Une réticence de certaines entreprises à confier des « sujets internes » à un prestataire extérieur ? Les plus gros secteurs utilisateurs du temps partagé sont pour le moment en France l'industrie et la logistique. Les cadres expérimentés, souhaitant à la fois davantage d'autonomie et d'indépendance, s'engagent dans cette voie exigeante.

■ ■ La fonction financière évolue

La majorité des PME n'a pas de directeur administratif et financier. Ce sont alors leurs dirigeants qui en assurent la fonction, assistés la plupart du temps du service comptable. Ils se retrouvent souvent seuls dans leur gestion financière mais aussi dans leur management, souffrant d'un manque de disponibilité d'esprit et d'accompagnement. Le DAF à temps partagé permet aux dirigeants de se doter d'une expertise financière de haut niveau, sans pour autant s'engager dans un processus de recrutement. Il présente aussi l'avantage de pouvoir les accompagner dans leurs réflexions stratégiques et prévisionnelles. Le métier reste encore confidentiel en France, mais il se structure et se développe depuis 5 ans. On compte au moins 500 DAF à temps partagé en France, soit indépendants, soit affiliés à un réseau. Le

Différentes solutions RH

- **Intérim** : temps pendant lequel une fonction est assurée par un remplaçant, le titulaire étant indisponible. La personne employée en intérim intervient dans une logique de continuité.
- **CDD** : contrat par lequel un employeur recrute un salarié pour une durée limitée, pour exécuter une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi.
- **Temps partiel** : emploi salarié dont la durée est inférieure au temps de référence établi dans le pays concerné.
- **Management de transition** : situation très proche du temps partagé. Le manager est un expert auquel on confie une mission opérationnelle pour amorcer ou accompagner un changement. Il agit en situation d'urgence ou de crise, remplace parfois un homme clé absent. En revanche, il ne partage pas son temps entre plusieurs entreprises.

Quelques exemples de missions en cours

- **Construction du business plan et du financement associé, pour une SSII.** Durée : 1 mois pour la construction du business plan, entre 3 et 6 mois pour la phase de recherche et de financement.

- **Conseille et accompagne une SSII sur des acquisitions.** Durée : indéterminée jusqu'à

l'intégration de la cible. Plusieurs jours par mois, selon le degré d'avancement du projet d'acquisition.

- **Préparation d'une entreprise à sa cession.** Réalisation d'un audit de situation juridique, RH, financière et fiscale, proposition d'actions d'amélioration, optimisation des tableaux de

bord. Durée : entre 3 et 6 mois, 1 à 2 jours par semaine.

- **Mission de post-acquisition,** pour une entreprise de fabrication et distribution de parfums.

- **Aider l'acquéreur à réorganiser l'entreprise** qu'il vient de racheter en mettant en place de nouvelles procédures :

optimisation des process et de la trésorerie (BFR), changement de système d'information, changement de cabinet comptable (mise en place de tableaux de bord). Durée : 2,5 jours par semaine jusqu'à l'embauche d'un DAF y compris son accompagnement en début d'embauche.

marché potentiel est énorme. Plus de 1 million d'entreprises n'a pas les moyens financiers d'embaucher un DAF. La crise risque d'être porteuse pour la profession. C'est donc le moment pour beaucoup de cadres supérieurs d'innover dans leurs fonctionnements et de répondre aux difficultés que rencontrent les PME en matière de recrutement et de développement.

■ ■ Xavier de Saint Marc, 2 ans d'expérience

Xavier de Saint Marc est diplômé d'une licence en sciences économiques et d'un cycle supérieur de gestion de la chambre de commerce de Paris. Après avoir acquis une expertise dans les fonctions juridiques, ressources humaines et financières, tant dans des PME que dans des grands groupes français et internationaux, Xavier de Saint Marc a développé un éventail de compétences qui lui a permis en 2012 de créer sa propre structure DSM-Gestion, et de devenir DAF à temps partagé. Afin de renforcer et compléter ses propres compétences, il s'entoure d'un réseau commercial et d'échanges. Il est membre de l'association DFCG, dont il est responsable du catalogue formation. Il rejoint la division DAF Expert dédiée à la DAF à temps partagé de Finaxim, leader en France du temps partagé pour les ressources humaines. Sa mission : apporter une approche sur mesure, adaptée à chaque problématique que peut rencontrer un dirigeant dans son entreprise. Il ne s'agit pas d'être consultant, ni expert-comptable, mais d'être opérationnel immédiatement. Selon les besoins, cela peut conduire à copiloter l'entreprise, assurer le management des équipes ou s'impliquer directement dans la gestion. Proche des dirigeants de l'entreprise, Xavier de Saint Marc partage son temps entre plusieurs entreprises, pour une durée variant, selon le cas, de quelques jours par semaine à quelques jours par mois.



Xavier de Saint Marc,
directeur administratif et financier

■ ■ Des qualités spécifiques

Pour Xavier de Saint Marc, ce nouveau métier nécessite des qualités différentes de celles exigées des salariés : *«Une bonne dose de réalisme, car il faut voir les situations avec recul et savoir parler vrai avec les dirigeants qui lui confient des missions. Être organisé et exigeant en termes de temps et de travail. Avoir des qualités d'adaptation pour rapidement assimiler la culture d'une entreprise. Être réactif : pas de période d'essai, s'impliquer à 100% dans un laps de temps court et répondre vite à une demande. Avoir le sens de l'anticipation : établir des prévisions à court, moyen et long termes, proposer d'autres solutions. Faire preuve de pugnacité, ténacité et fermeté pour convaincre de lever des freins et mettre en œuvre de nouvelles décisions. Et, bien sûr, être discret, parce que la fonction exige le secret professionnel».*

■ ■ Des clients PME

Xavier de Saint Marc intervient généralement dans des PME et plus ponctuellement dans des grandes structures pour ses missions. Il a bâti son expérience dans des sociétés de services et intervient peu dans le secteur industriel :

- gestion de la croissance (acquisition, financement...)
- gestion de crise (gestion de trésorerie, optimisation de BFR...)
- accompagnement pré-acquisition et post-acquisition ;
- audit/conseil.

La mission assurée par DSM-Gestion s'étend jusqu'à l'organisation interne de l'entreprise, en travaillant avec les opérationnels : l'immobilier, souvent le juridique, les services généraux, les achats et la gestion de la paye, parfois les RH... DSM-Gestion peut assurer l'accompagnement jusqu'à l'embauche d'un DAF dans la PME, en étant garant du bon relais avec le nouveau DAF.

Juliette Frontignan