



L'emploi en mission : le management externalisé et le portage salarial



Par **Jean de Sevin**
DG Operaeseau
DG Voxalto
Président SNMT (Syndicat national du management de transition)

Les fonctions opérationnelles de l'entreprise doivent être confiées au meilleur profil existant sur le marché en adéquation avec les spécificités de chacun des projets menés. Il convient que l'entrepreneur puisse accéder à ces profils pour conduire dans les délais impartis et qualitativement chacun de ces projets. Cela nécessite d'être en mesure de repérer ces profils et de leur proposer une forme contractuelle de collaboration adaptée à la durée de vie de ces projets.

Le contexte actuel nous incite à nous poser les questions suivantes :

- quels sont les besoins des entreprises et autres acteurs économiques en matière d'emploi ?
 - quelles formes de relations contractuelles répondraient le mieux à l'organisation de l'activité de l'entreprise ?
 - comment « encadrer » les relations contractuelles entre « l'individu », porteur de compétences spécifiques et l'entreprise qui les recherche ?
 - quelles sont la nature des aspirations de « l'individu » et ses souhaits pour s'engager dans une relation de collaboration ?
- Voici des éléments de réponses et de réflexion.

À la suite de la chute du mur de Berlin, l'entreprise est confrontée, depuis une vingtaine d'années, à des fonctionnements et à des organisations de marchés mondiaux d'une grande diversité. L'essence de ces multiples caractéristiques est d'ordre multiculturel et doit néanmoins satisfaire, en fin de compte des besoins et des attentes spécifiques, hétéroclites, voire contradictoires.

Si l'entreprise a les connaissances et les techniques nécessaires pour répondre à ces besoins et à ces situations, elle est confrontée à deux difficultés majeures :

- comment situe-t-elle son champ concurrentiel mondial ? quelle place y occupe-t-elle ?
- comment optimiser son fonctionnement (organisation de son activité et de ses structures, adaptation des modes de management et de direction) pour lui permettre une réelle progression sur le moyen/long terme et améliorer la qualité de sa visibilité sur son marché ?

Les réponses spécifiques que l'entreprise apportera à ces questions ont une répercussion évidente et immédiate sur la qualité des profils de compétences auxquels elle va avoir recours et des formes contractuelles régissant leurs relations.

En termes de fonctionnement de l'entreprise, il y a lieu de noter une diminution substantielle de la durée moyenne de ses cycles d'activité, au profit d'une organisation par gestion de projets. En conséquence, des outils contractuels comme le contrat à durée indéterminée (CDI) sont-ils encore à même de répondre avec pertinence à ses besoins ?

Si la réponse est encore affirmative pour la plupart des activités fonctionnelles, elle est d'ores et déjà clairement négative pour les activités opérationnelles.

Ces fonctions opérationnelles doivent être confiées au meilleur profil existant sur le marché en adéquation avec les spécificités de chacun des projets menés. Il convient que l'entrepreneur puisse accéder à ces profils pour conduire dans les délais impartis et qualitativement chacun de ces projets. En termes d'emploi, cela nécessite d'être en mesure de repérer ces profils et de leur proposer une forme contractuelle de collaboration adaptée à la durée de vie de ces projets.

Pour trouver ces candidats sur le marché, l'entreprise doit recourir à un mode de fonctionnement en réseaux, processus exigeant, faisant appel à une réelle évolution d'état d'esprit nécessitant un effort permanent. Sur le plan contractuel, le CDI, par définition, est un contrat dont il n'est pas possible de définir le terme au moment de sa signature. L'évolution de la réglementation et la jurisprudence relatives au CDI, le font percevoir généralement comme un contrat établissant des relations sur le long terme. En outre, l'entrepreneur a tendance à considérer les procédures de rupture du CDI comme des démarches lourdes, contraignantes et risquées.

Nous avons donc cherché et expérimenté, en partenariat avec le cabinet Jacques Barthélémy et l'Administration du Travail, des cadres contractuels répondant plus sûre-

Réflexions sur la crise

ment aux caractéristiques de ces besoins d'accès ponctuels à des compétences expérimentées.

Le management externalisé dit « de transition »

Ce concept anglo-saxon est apparu significativement en France au début des années 2000 et répond à cette typologie de besoin. Il permet à l'entreprise de se doter de profils très expérimentés et autonomes, capables :

- d'assurer, en période de transition, des postes de direction et/ou à responsabilité, accidentellement et actuellement vacants dans l'organigramme de l'entreprise, tel que de poste de direction générale, opérationnelle, d'ingénierie spécialisée...
- de répondre précisément à des besoins d'organisation et/ou de réorganisation de l'entreprise rendus nécessaires par l'évolution de ses marchés, de ses produits, de ses perspectives d'avenir, tel que fusions acquisition, *joint-venture*, implantation ou refonte de SI (systèmes d'informations) etc.,
- de conduire entièrement un ou des projets, de l'étude à la réalisation, soit en tant que chef de projet, soit en tant qu'intervenant sur tel ou tel aspect de la vie du projet tel que la conduite du changement par exemple...

Le manager externalisé possède :

- une organisation relationnelle performante, résultant d'un fonctionnement en réseau ciblé et actualisé en permanence,
- une large expérience dans son domaine de connaissances, lui permettant de cerner, dans des délais quasi immédiats, les problématiques existantes,
- une réelle autonomie quant à l'organisation de son activité et à la gestion de son temps,
- un mode comportemental lui permettant d'établir un vrai *leadership* avec ses interlocuteurs dans l'entreprise, direction et équipes,

Le manager externalisé a choisi un mode statutaire lui convenant, qu'il soit :

- dirigeant de sa société,
- entrepreneur individuel,
- salarié d'un cabinet spécialisé en management externalisé,
- plus rarement en travail temporaire.

Le fonctionnement du management externalisé en France répond aujourd'hui à deux types d'organisation :

- soit le cabinet spécialisé en management externalisé trouve des missions directement sur le marché et en confie la réalisation à un expert-manager avec lequel il travaille,
- soit l'expert-manager, doté d'une réelle visibilité sur le marché due à la qualité de son profil, se voit confier directement par l'entreprise « cliente » une mission, dans cette hypothèse : soit il en confie la gestion commerciale, administrative et comptable à un cabinet spécialisé en management externalisé, employant des experts-managers sous salariat, soit l'expert-manager, chef d'entreprise, assure lui-même la gestion de son activité.

Il convient de souligner l'émergence de réseaux professionnels au sein desquels se regroupent des managers externalisés. Amadeus dirigeants et Opus transition en sont des exemples. L'objectif de ces managers externalisés consiste à augmenter leur opportunité à trouver des missions. Ils réunissent ainsi leur capacité de compétences, d'expériences professionnelles, d'intensification de l'impact de leurs réseaux personnels afin de les rendre plus visibles et opérants sur le marché. Il est à noter que le regroupement de ces hauts talents suscite aujourd'hui la réalisation d'une même mission par plusieurs d'entre eux, chacun étant en charge des opérations en liens avec son propre domaine de compétences.

Les missions réalisées en management externalisé sont essentiellement de type opérationnel et/ou managérial et elles revêtent souvent une dimension internationale.

Le portage salarial

Né en Chine dans les années 1960, il est arrivé en France, via le monde anglo-saxon et l'Europe du Nord, en 1985 au sein de l'Avrap (association pour la valorisation en relation avec les professionnels). Le portage salarial répond aux besoins spécifiques des entreprises dans le domaine du conseil et des prestations intellectuelles. Il intègre le Code du travail français par l'Ani (Accord national interprofessionnel) du 11 janvier 2008 et par la loi portant sur la modernisation du marché du travail du 25 juin 2008.

Le portage salarial permet à « l'individu » de poursuivre son parcours professionnel sous statut salarié, sans aller vers la création de son entreprise (au moins momentanément) ou le travail « en solo ». C'est une forme d'emploi qui peut apparaître comme un substitut au rôle tenu par les cabinets conseil des « trente glorieuses ». Il permet :

- à l'entreprise de bénéficier d'apports en compétence richement expérimentée dans les domaines de ses préoccupations et de ses projets ;
- à l'individu d'aborder la poursuite de son parcours professionnel en possédant les « rênes » de l'organisation de son activité. Ainsi, est-il en mesure de préserver les qualités de son statut salarié en matière de constitution de ses droits aux retraites complémentaires et d'accès à l'assurance chômage.

Très présent à ce jour sur des activités relevant des ressources humaines, de la communication, de la formation, du marketing, de l'informatique, des systèmes d'information, le portage salarial permet à l'entreprise de répondre avec pertinence à ses besoins de conseil et de développement. La personne « portée » ne peut en aucun cas supporter de délégation d'autorité, de management, de signatures de la part de l'entreprise cliente. Son rôle consiste à mettre au profit de son client son savoir-faire et son savoir-être, ses multiples expériences acquises dans toutes les situations qu'il a eues à vivre.

Quand la personne se voit confier une mission de conseil et/ou de prestation intellectuelle par une entreprise, rémunérée en honoraires, elle confie à la société de portage salarial de son choix le soin de prendre en charge l'administration commerciale-sociale-comptable de son activité. Cette dernière va procéder à la contractualisation de cette mission tant sur le plan commercial (contrat de mission) que social (contrat de travail).

À ce jour, le portage salarial est pratiqué par tout type d'organisations publiques ou privées et il convient de noter que bon nombre de missions ont une dimension internationale. ■