



Dotées de moyens financiers limités et confrontées à des plans de charge irréguliers, les très petites entreprises surmontent leurs réticences à déléguer.

Au pied du mur, les petits patrons font leur mue. « *L'accélération des changements en matière technologique mais aussi de marketing et l'élargissement des marchés les touchent comme les grandes entreprises. Leurs recrutements ne peuvent plus se faire de manière empirique. Elles ne peuvent se permettre la moindre embauche hasardeuse* », explique Philippe Roux, consultant en coaching auprès de commerçants et de TPE. Pour rester dans la course, ces entreprises n'ont d'autre choix que de faire confiance à des compétences extérieures. Or, jusqu'ici, nombre de TPE peinaient à vaincre leurs réticences. L'épineux problème de la confidentialité des rapports entre responsables de TPE et consultants en temps partagé les empoisonnait.

Les patrons de petites entreprises sont en effet peu habitués à dévoiler au grand jour leur stratégie. « *Tout risque d'ambiguïté doit être levé dès le premier rendez-vous. Nous mettons en avant la charte de la Fédération nationale des associations du travail en temps partagé dont les premières règles de base sont centrées sur la confidentialité et la confiance* », estime François Chabot, président de l'association Compétence en temps partagé Guyenne, basée à Bordeaux.

Philippe Potin, directeur d'Adéliance, un groupement installé depuis six ans à Saint-Brieuc (Côtes-d'Armor), constate que les choses évoluent depuis peu : « *Une forte demande se fait sentir au sein des TPE, notamment des artisans de la nouvelle génération qui rachètent des sociétés existantes. Ces derniers ont souvent eu une expérience passée de cadre de groupe et comprennent qu'il leur faut vite trouver des solutions pour régler leurs problèmes de management et surtout d'accès aux marchés. Les contraintes administratives en matière de qualité et d'environnement sont si lourdes qu'ils ne peuvent y répondre seuls.* »

Pour anticiper une demande croissante, le directeur d'Adéliance vient de recruter un cadre de marketing et un responsable qualité. Les groupements d'entreprises qui pratiquent les méthodes du temps partagé connaissent bien, eux aussi, les réticences des dirigeants de PME et de TPE. « *Nos 300 groupements d'entreprises (hors secteur agricole) prouvent que les dirigeants ont bien compris l'intérêt de cette formule pour répondre à leurs besoins en ressources humaines* », note Sophie Le Naouarès, chargée de mission à la Fédération française des groupements d'employeurs.

Une expérience « multisites »

Mais qui dit TPE artisanale ou de service sous-entend souvent des moyens financiers limités. « *On les facture au plus juste. Au salaire brut du collaborateur en mission on ajoute 85 % pour couvrir les charges patronales et nos frais de fonctionnement* », indique Philippe Potin. « *Même si elles en ont les moyens financiers, les TPE ne vont pas embaucher des cadres qu'elles n'auront pas la possibilité d'occuper à plein temps* », poursuit François Chabot. Son association d'une quinzaine de consultants propose « *une vingtaine de spécialités allant du*

*commercial, en passant par la gestion, mais aussi la communication ou les ressources humaines ».* Avec un fonctionnement le plus souple possible : des contrats en CDI de 20 heures hebdomadaires, des CDD pour une mission particulière de conquête commerciale ou encore des prestations facturées pour ceux qui exercent en statut libéral. *« Dans le cadre de mes compétences, j'interviens notamment pour des missions d'accompagnement en agroalimentaire puisque j'ai été cadre pendant vingt-huit ans dans un groupe du secteur »*, poursuit François Chabot.

Bertrand Tessery, qui dirige la société L'Or des Prés à Rouen, une petite société composée de 5 personnes et spécialisée dans la distribution de produits laitiers de haut de gamme auprès de clients comme Lenôtre ou l'hôtel George V, est un adepte des formules de cadres en temps partagé. *« Je considère qu'une société comme la mienne est un modèle réduit des grands groupes. On doit donc y trouver les mêmes compétences à tous les niveaux de l'entreprise. Mais le dirigeant n'a pas le temps ni les moyens de tout faire, faisons donc appel à des spécialistes »*, explique Bertrand Tessery. *« L'avantage des cadres en temps partagé, continue-t-il, est celui de leur disponibilité et de leur implication dans nos projets. J'ai l'exemple d'un chargé de marketing qui a travaillé quatre mois à L'Or des Prés pour redéfinir l'ensemble de notre politique de communication et choisir une agence de communication. »* Bertrand Tessery ne tarit donc pas d'éloges sur *« le cadre en temps partagé qui parle toujours au nom de l'entreprise ou il effectue sa prestation. De plus, son expérience « multisites » est un avantage dont le client peut tirer parti »*.

STANISLAS DU GUERNY

Précision. Le tableau sur les écoles de gestion, publié dans notre édition d'hier, s'est avéré peu lisible. Retrouvez les données complètes sur notre site [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)