

DOSSIER

Êtes-vous prêt pour le marché du travail de demain ?

Découvrez comment mieux recruter,
s'adapter rapidement et performer durablement.

Connaissez-vous le management de transition ?

Le levier invisible des entreprises qui avancent

Temps partagé & Freelance

Quelle différence ? Découvrez l'expertise
à la carte et sans engagement

Former utile ou former pour rien ?

Arrêtez de former...
commencez à performer

Votre partenaire emploi de proximité
à vos côtés depuis 2005

10
agences
de proximité
à votre écoute

AGDE
BÉDARIEUX
BÉZIERS
CLERMONT-L'HÉRAULT
MONTPELLIER
NARBONNE
NÎMES
PERPIGNAN
PORT-LA-NOUVELLE
TOULOUSE



+20
ANS D'EXPÉRIENCE

+500
CLIENTS

+50
COLLABORATEURS

+3000
INTÉRIMAIRES DÉLÉGUÉS

POTENTIEL HUMAIN

CONSEIL
EN
COMPÉTENCES

N°9 MAI 2026

POTENTIEL HUMAIN

Créée et dirigée par Matthieu Ourliac et Romain Planes, Potentiel Humain fait partie du groupe Caminarem, spécialisé dans les services en ressources humaines, dédiées aux PME de la région Occitanie. Le groupe régional emploie 55 collaborateurs et dispose d'un réseau de 14 agences. Caminarem regroupe :

- 10 agences Empleo, spécialisées en intérim généraliste,
- 2 agences Potentiel Humain, dédiées au recrutement et à l'intérim spécialisé,
- 1 agence RH Solutions, axée sur le freelancing,
- Un cabinet de conseil en ressources humaines et formation, RHéflex.

CONCEPTION RÉDACTION

Ludovic Soulié
Agence HV

RÉGIE PUBLICITAIRE

Ludovic Soulié
communication@groupe-caminarem.com

CRÉDITS PHOTO

Midjourney

IMPRESSION

EXAPRINT
451 Rue de la Mourre, 34130 Maugeu

POTENTIEL HUMAIN

• 23B Boulevard Président Kennedy 34500 Béziers
• 04 99 41 00 98
• potentiel-humain.eu
• SIRET - 87998822800034

SOMMAIRE

Édito 04

CHIFFRES CLÉS
Les 2025 05

MANAGER DE TRANSITION
Transformer sans déséquilibrer :
le levier discret des entreprises
performantes 06

TEMPS PARTAGÉ
Une réponse agile pour structurer,
accompagner et sécuriser
les nouveaux enjeux des PME 08

RECRUTEMENT / INTÉRIM
Potentiel Humain : bien plus qu'un
simple cabinet de recrutement 10

DOSSIER CENTRAL
Les nouvelles règles du jeu RH 12

FORMATION
Former ? Oui ! Mais pour quoi faire ? 18

FREELANCING
Des expertises à la carte pour les PME 20

REPRISE D'ENTREPRISE
Pourquoi faire appel à un manager de
transition après la reprise d'une PME ? 21

TOP 5
Des fausses bonnes idées RH
qui coûtent (très) cher 22

Édito

Repenser le recrutement à l'heure des modèles hybrides



Le monde du travail change. Les attentes des entreprises évoluent, celles des salariés aussi. Face à cette transformation, continuer à recruter comme hier n'est plus toujours pertinent. C'est le constat porté par les dirigeants du groupe Matthieu Ourliac et Romain Planes, qui défendent une approche nouvelle du conseil en compétences.

Aujourd'hui, le CDI reste une référence, souvent perçu comme le « graal ». Pourtant, il n'est plus l'unique réponse aux besoins des organisations. Portage salarial, freelancing, management de transition, temps partagé... ces formats permettent d'introduire de la flexibilité tout en sécurisant les parcours. **L'enjeu n'est plus d'opposer stabilité et agilité, mais de les combiner intelligemment.**

Le cœur de la valeur ajoutée réside dans le processus. Sélection rigoureuse, analyse approfondie des compétences, vérification des références, accompagnement à l'intégration : recruter ne se limite pas à transmettre un CV. Trouver la bonne compétence au bon moment suppose méthode et exigence. **Car le coût d'un mauvais recrutement est, en moyenne, dix fois supérieur à celui d'une prestation bien menée.**

Pour les PME notamment, **ces modèles hybrides ouvrent l'accès à des expertises de haut niveau,** parfois inaccessibles en interne à temps plein. Un DRH à temps partagé, un expert mobilisé sur une mission de transition : autant de solutions pragmatiques pour accompagner une croissance, structurer une organisation ou franchir un cap stratégique.

Plus qu'un simple service, cette vision du conseil en compétences s'inscrit dans une lecture lucide des mutations du travail. L'avenir appartient aux entreprises capables d'allier flexibilité, sécurité et expertise. **La question n'est plus de choisir un type de contrat, mais de choisir la bonne compétence pour la mobiliser au bon en droit, au bon moment.**

Chiffres Clés RH

6,85 MOIS

C'est la durée moyenne d'une mission de management de transition au S1 2025 ¹

Une mission de transition, c'est cadré dans le temps, pensé pour passer un cap (stabiliser, livrer, transmettre). Dans le quotidien RH, ça aide à se projeter : on peut sécuriser une période sans « s'engager à vie », tout en préparant la solution durable.

+6%

758 600 immatriculations de micro-entrepreneurs en 2025 soit 6% de plus qu'en 2024 ³

L'envie (ou le besoin) d'entreprendre en mode léger et flexible continue de progresser, même dans un contexte économique prudent. Pour un PDG/RH, ça signifie que le « vivier » de compétences accessibles en externe s'élargit : l'enjeu n'est plus seulement de recruter, mais aussi de savoir collaborer avec ces profils.

31%

des freelances ⁴ sont aussi salariés !

Le multi-statut devient un fait de marché : les compétences circulent entre salarié et indépendant. Pour un PDG/RH, c'est la base du temps partagé : on n'oppose plus les statuts, on orchestre l'accès à l'expertise (1 jour/semaine, mission ciblée, renfort temporaire) à condition de poser une gouvernance claire (priorités, confidentialité, décision, reporting).

4 554 000

d'entrées en formation en 2024 via le plan de développement des compétences ⁶

47,1%

des projets de recrutement sont jugés difficiles ²

« Recruter » n'est plus un acte administratif, c'est un projet à risque : besoin mal défini = difficulté accrue. Pour un PDG/RH, la bonne réponse n'est pas d'élargir le sourcing à l'infini, mais de cadrer le besoin en compétences et les critères de réussite avant même de publier.

12%

des indépendants dépendent économiquement d'un seul partenaire ⁵

1 sur 8, c'est loin d'être marginal : une relation trop exclusive peut fragiliser le prestataire... et fragiliser l'entreprise (rupture brutale, continuité, et parfois zones grises). Dans la pratique, ça pousse à sécuriser vos collaborations : cadre de mission, transfert, documentation, et organisation qui ne repose pas sur « une seule personne externe ».

En entreprise, former ne consiste pas à « cocher une case », mais à maintenir les compétences au niveau des besoins réels du terrain. France compétences souligne d'ailleurs que ces formations servent d'abord à adapter les salariés à leur poste et à accompagner les évolutions de l'activité

*SOURCES : (1) DATOCMS-ASSETS.COM ; BAROMÈTRE FRANCE TRANSITION LE 1^{ER} SEMESTRE 2025, (2) STATISTIQUES.FRANCETRAVAIL.ORG, (3) INSEE.FR, (4) INSEE.FR, (5) INSEE.FR, (6) FRANCECOMPETENCES.FR

Interview

Yann Jouveaux

Transformer sans déséquilibrer : le levier discret des entreprises performantes

Dirigeant IT expérimenté et manager de transition, Yann Jouveaux intervient là où les organisations doivent simultanément se stabiliser, se structurer et accélérer. Dans un contexte de transformation numérique permanente et d'intégration accélérée de l'IA, il partage sa vision d'un management de transition résolument opérationnel : agir vite, remettre de la clarté, renforcer les équipes et transmettre durablement les clés de la performance.

Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer ce qui vous a conduit au métier de manager de transition ?

Je suis un dirigeant IT avec plus de trente ans d'expérience internationale au niveau comité de direction. J'ai choisi le management de transition parce que c'est là que je produis le plus de valeur : dans les moments où il faut structurer vite, décider juste et remettre une organisation en mouvement.

Comment définissez-vous le management de transition avec vos propres mots ?

C'est l'art de faire grandir une organisation collectivement en rendant ses équipes capables de surmonter une situation complexe ou de piloter une transformation majeure.

Quelle est, selon vous, la différence entre un manager de transition et un consultant extérieur ?

Le consultant analyse et conseille. Le manager de transition transforme, embarque, réalise... et transmet.

Dans quels contextes une entreprise peut-elle faire appel à un manager de transition ?

Crise, transformation, vacance managériale, intégration de l'IA, montée en maturité numérique ou besoin d'un pilotage solide dans un environnement sous tension.

« Le consultant analyse et conseille. Le manager de transition transforme, embarque, réalise... et transmet »

Est-ce que les PME font appel à des managers de transition ou est-ce réservé aux grandes entreprises ?

Les deux. Les PME y trouvent une expertise qu'elles ne peuvent pas recruter. Les grands groupes y trouvent un accélérateur neutre et immédiatement opérationnel.

À quel moment un dirigeant devrait-il envisager le management de transition plutôt qu'un recrutement classique ?

Quand le besoin est urgent, stratégique, ou quand l'entreprise ne peut pas justifier en interne un salaire correspondant au niveau d'expertise réellement nécessaire.

Dans l'IT, les salaires ont progressé deux fois plus vite que dans les autres fonctions pendant une décennie, et l'IA accentue encore l'écart. Le management de transition permet d'accéder à l'expérience sans déséquilibrer la pyramide salariale.

Comment réalisez-vous un diagnostic organisationnel ou RH en arrivant dans une entreprise ?

En croisant quatre angles : la stratégie affichée, la réalité opérationnelle, la conformité (et les risques) et la dynamique humaine. Le diagnostic doit être rapide, factuel et actionnable.

Comment travaillez-vous sur la gestion des compétences et l'alignement entre stratégie d'entreprise et équipes en place ?

J'ai une approche très structurée à ce sujet. Le résultat de mon audit amène généralement un plan d'action et un portefeuille de projets chiffré sur plusieurs années. J'ai une méthode personnelle efficace pour évaluer très rapidement l'adéquation des équipes actuelles à ce plan et je me sers des manques pour construire avec les équipes l'organisation la plus adaptée selon le meilleur calendrier (interne et externe). Cette approche est très appréciée des directions car elle est très simple, visuelle et pragmatique.

En quoi un manager de transition peut-il améliorer la performance d'une entreprise ?

En apportant une expertise que l'entreprise ne peut pas recruter durablement, en accélérant les décisions, en structurant les processus et en redonnant de la confiance aux équipes. La performance revient quand l'organisation retrouve du sens, du rythme et de la cohérence.

Comment mesurez-vous l'impact de votre mission ?

Par les résultats visibles : continuité assurée, projets débloqués, gouvernance clarifiée, coûts maîtrisés, équipes stabilisées.

Et par un critère clé : la valeur créée durant la mission doit être supérieure à mon coût (ou bien créer un ROI rapide)

Pouvez-vous nous donner un exemple de transformation réussie ?

Oui. L'un des exemples les plus marquants est une mission de quatre mois où j'ai repris un projet ERP complètement planté. L'équipe était en détresse, le prestataire et les métiers ne se parlaient plus, et le management cherchait une gouvernance solide pour transmettre un projet assaini au futur DSI. J'ai commencé par remettre de la clarté : cadrage, priorités, gouvernance, communication. Puis j'ai recréé les conditions de travail nécessaires pour que chacun retrouve de la sérénité et de la visibilité. Les bases du projet ont été reconstruites, les échanges entre le prestataire et les métiers rétablis, et l'équipe informatique s'est ressoudée au fil des semaines. Au moment de mon départ, la mission avait été parfaitement relevée : trajectoire sécurisée, gouvernance stabilisée, équipe renforcée. Et, cerise sur le gâteau, j'ai même pu contribuer à réparer une amitié de longue date qui avait été abîmée par la situation. J'ai encore le sourire en y repensant.

Comment êtes-vous perçu par les équipes lorsque vous arrivez en mission ?

Les premiers instants servent presque toujours à rassurer. Les équipes sont souvent inquiètes : elles ne savent pas pourquoi je suis là, ce que cela implique pour elles, ni ce qui

va changer. Je prends donc le temps d'expliquer, d'écouter, de clarifier. Très vite ensuite, elles me voient tel que je suis : quelqu'un de calme, direct, utile. Je ne viens pas prendre une place : je viens créer les conditions pour que chacun réussisse. Et j'installe aussi des moments de légèreté et de fun parce qu'on ne peut pas affronter des situations sérieuses en se prenant soi-même au sérieux.

Quelle est la posture idéale d'un manager de transition ?

Présence, humilité, sincérité et bienveillance. Être suffisamment proche pour comprendre, suffisamment indépendant pour décider, suffisamment solide pour absorber la pression et suffisamment humain pour fédérer. Et surtout : être un mentor discret du collectif, pas un héros solitaire qui prend toute la lumière.

Comment préparez-vous la sortie de mission ?

Je prépare ma sortie dès le premier jour. Je transfère, je documente, je forme, je sécurise... et je m'efface progressivement. Un manager de transition ne doit pas occuper la lumière : il doit la diriger vers ceux qui resteront.

Travaillez-vous en lien avec un cabinet RH ou un accompagnement externe pour sécuriser la suite ?

Oui, lorsque cela renforce la continuité : recrutement, structuration RH, montée en compétences.

Pensez-vous que le management de transition est appelé à se développer dans les années à venir ?

Oui. Les compétences IT sont devenues absolument critiques, l'IA accélère encore l'écart, et la majorité des entreprises ne peut pas internaliser durablement des profils très expérimentés sans déséquilibrer leur pyramide salariale.

Le management de transition devient un levier stratégique : accéder à l'expertise nécessaire sans fragiliser l'équité interne.

Si vous deviez résumer l'utilité d'un manager de transition en une phrase, quelle serait-elle ?

Mobiliser l'expérience immédiatement actionnable d'un leader très expérimenté et profondément humain pour aider un collectif à franchir un cap qui le dépasse, tout en faisant durablement grandir ses équipes.

« Mon approche est très appréciée des directions car elle est très simple, visuelle et pragmatique »

Interview

Corinne Cronier

Le temps partagé : une réponse agile pour structurer, accompagner et sécuriser les nouveaux enjeux des PME

Ancienne DRH multisites, Corinne Cronier accompagne aujourd'hui les entreprises en tant que DRH à temps partagé. Son terrain de jeu : les phases de transition, les contextes en mouvement et les besoins RH qui exigent à la fois méthode, expérience et pragmatisme. Dans cette interview, elle revient sur la différence entre freelancing et temps partagé, et sur l'intérêt, pour une PME, de faire appel à une compétence externe au bon moment.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Je suis DRH à temps partagé. J'exerce en entreprise individuelle depuis quatre ans, après un parcours de DRH multisites puis de RH généraliste sur site. Au fil de ma carrière, je me suis rendu compte que ce qui me plaisait le plus, c'était d'intervenir dans des contextes en mouvement, parfois en tension, lorsqu'il faut structurer, accompagner une réorganisation ou remettre du cadre. C'est ce qui m'a naturellement amenée vers le temps partagé. Je me définis d'ailleurs davantage comme DRH à temps partagé que comme consultante RH, parce que ma posture est avant tout tournée vers l'accompagnement opérationnel.

Freelancing et temps partagé : quelle différence ?

La différence tient surtout à la nature de la mission. En freelancing, l'entreprise attend souvent une réponse rapide, ciblée, avec un besoin très précis et un livrable directement exploitable. On intervient sur un sujet donné, on produit, puis l'entreprise reprend la main.

En temps partagé, il y a aussi une phase de cadrage et de formalisation, mais on va plus loin. On accompagne la mise en œuvre, on suit le projet dans la durée et on planifie pour l'avenir. Ce n'est pas seulement une intervention ponctuelle, il y a une logique de continuité, de suivi et d'appropriation par l'entreprise. C'est vraiment cette dimension d'accompagnement qui, selon moi, fait la différence.

Dans quels cas une entreprise a-t-elle intérêt à faire appel à une expertise externe ?

C'est particulièrement pertinent lorsqu'une entreprise a un besoin réel, mais pas forcément la nécessité ou la capacité de recruter immédiatement. Cela peut concerner une phase de transition, une réorganisation, une structuration de fonction ou un projet à lancer rapidement sans visibilité suffisante pour créer un poste pérenne.

Dans ce type de contexte, faire appel à une compétence externe permet d'avancer sans attendre, tout en gardant de la souplesse. L'entreprise bénéficie d'une expertise solide, adaptée à son besoin du moment, sans s'engager trop vite dans un recrutement qu'elle n'est pas encore prête à faire.

Quel est, selon vous, le principal bénéfice pour une entreprise ?

Toutes les dimensions comptent, mais s'il fallait en retenir une, je dirais avant tout l'accès à une expertise de haut niveau. Une PME ou une PMI doit pouvoir bénéficier, elle aussi, d'un professionnel aguerri sur une fonction ou un sujet stratégique, même si elle n'a pas besoin d'un poste à temps plein.

« Ce n'est pas parce qu'une entreprise est en effectif réduit qu'elle ne doit pas avoir accès à un professionnel aguerri »

J'ai eu l'occasion d'intervenir dans de grandes structures, de plus de 1 000 salariés, sur des organisations multisites. Et je suis convaincue que cette compétence ne doit pas être réservée aux grandes entreprises. Le temps partagé permet justement à des structures plus petites d'accéder à cette expertise dans un format plus souple et plus accessible.

Qu'apporte une DRH à temps partagé à une PME ?

Elle peut d'abord apporter un regard expérimenté, du recul et une méthodologie. Dans beaucoup de PME, le dirigeant doit gérer de nombreux sujets en même temps et n'a pas toujours en interne la ressource ou le niveau d'expertise nécessaire pour traiter certaines problématiques de manière structurée.

Recourir à une expertise à temps partagé permet de cadrer les priorités, de passer de l'expression de besoins réels mais peu définis, à un plan d'actions concret, puis à accompagner sa mise en œuvre. C'est particulièrement utile lorsque l'entreprise a besoin d'avancer vite, tout en sécurisant ses choix.

Avez-vous un exemple du type de situations dans lesquelles vous intervenez ?

Généralement, j'interviens dans des contextes où l'entreprise traverse une période mouvementée : réorganisation, repositionnement, fort surcroît d'activité, besoin de clarté ou de structurer une fonction. Je vous illustre une intervention. Dans un fort enjeu de recrutement dans une entreprise industrielle, le service Ressources Humaines est déjà en place mais submergé par un volume de recrutements, ce qui entraîne des crispations au sein des équipes opérationnelles en attente de résultats. J'ai établi une méthodologie adaptée aux enjeux de recrutement, remis en place les partenariats (écoles, agences d'interim, ...), permis l'identification puis la mise en œuvre d'un logiciel de type ATS (outil de gestion des candidatures). La mission a pris fin après le déploiement et l'appropriation complète du processus par les équipes.

Comment rassurer les entreprises qui hésitent encore à faire appel à une ressource externe ?

Je dirais d'abord qu'il ne faut pas se fermer cette possibilité par principe. Il faut rester ouvert et accepter d'explorer différentes formes d'accompagnement. Très souvent, le premier rendez-vous permet déjà au dirigeant de sentir si la collaboration peut fonctionner.

Ensuite, tout dépend aussi du prestataire et du cadre dans lequel la mission est proposée. Lorsque cela passe par une structure comme Potentiel Humain, c'est rassurant, car il y a un intermédiaire qui aide à qualifier le besoin et à proposer le bon profil. Cela sécurise la relation et donne davantage de visibilité au dirigeant sur l'objectivité, le sérieux, l'engagement et l'efficacité de la collaboration.

Quel conseil donneriez-vous à un dirigeant qui hésite sur le bon moment pour faire appel à une compétence externe ?

Je lui dirais de ne pas attendre d'être complètement bloqué. Souvent, quand un dirigeant commence à se poser la question, c'est qu'il y a déjà un besoin à explorer. Faire appel à une compétence externe ne signifie pas forcément un engagement lourd : cela peut commencer de manière progressive, avec un format adapté aux moyens et aux priorités de l'entreprise.

Interview

Pauline Sabbe
& Marjorie Guiraud

Potentiel Humain : bien plus qu'un simple cabinet de recrutement

Recrutement, intérim qualifié, mise en relation d'indépendants, formation sur mesure... Depuis 2013, Potentiel Humain accompagne les entreprises bien au-delà du simple recrutement. Avec une approche fondée sur la proximité, l'écoute et la compréhension des enjeux terrain, PH s'impose comme un partenaire RH global au service des compétences et de la performance.

En quoi Potentiel Humain n'est pas « juste » un énième acteur du recrutement ?

Pauline Sabbe : Potentiel Humain accompagne les entreprises dans leurs besoins de recrutement, mais son rôle ne s'arrête pas là. Nous intervenons plus largement comme un partenaire en gestion des compétences, avec des solutions adaptées à des enjeux variés. Nous pouvons aussi mettre en relation avec des freelances pour répondre à des besoins ponctuels ou stratégiques, comme la mise en place de process RH, une migration de logiciel ou d'autres missions spécifiques.

Marjorie Guiraud : Depuis 2013, nous avons su trouver notre place parmi les acteurs majeurs du secteur. Aujourd'hui, les avis de nos clients et les recommandations que nous recevons témoignent de la qualité de notre accompagnement et de notre expertise. Nous accompagnons aussi bien les entreprises que les candidats dans leur recherche du bon match. Lorsqu'une collaboration durable et cohérente se crée entre les deux, c'est une vraie satisfaction.

Quels sont aujourd'hui les besoins les plus fréquents des entreprises que vous accompagnez ?

Marjorie Guiraud : Sur Béziers, nous observons de forts besoins en recrutement sur des postes en comptabilité, en assistantat commercial, sur des fonctions commerciales terrain ainsi que sur des postes stratégiques, principalement en CDI.

Sur le secteur de Montpellier, la demande est particulièrement marquée sur les fonctions support, notamment en administratif, RH et comptabilité, mais aussi sur des profils commerciaux et techniques. De manière générale, les entreprises recherchent de plus en plus des profils polyvalents, capables de s'adapter rapidement, avec un vrai savoir-être en complément des compétences techniques. Nous constatons également une évolution vers davantage de flexibilité, avec une demande croissante pour des missions ponctuelles ou des expertises spécifiques.

À quel moment une entreprise a-t-elle intérêt à faire appel à Potentiel Humain ?

Pauline Sabbe : L'idéal est de faire appel à Potentiel Humain avant d'être dans l'urgence. Anticiper permet de sécuriser ses recrutements et d'éviter des situations souvent plus complexes à gérer. Notre accompagnement est particulièrement pertinent lorsqu'un poste est stratégique, que le marché est tendu, que les profils recherchés sont rares ou peu visibles, ou encore lorsque l'entreprise manque de temps ou de ressources en interne. Nous intervenons aussi lorsque les recherches n'aboutissent pas, lorsqu'il faut relancer un recrutement ou encore dans des phases de croissance ou de structuration d'équipe. Dans tous ces contextes, faire appel à Potentiel Humain permet de gagner en efficacité, en sérénité et d'éviter les erreurs de recrutement, qui peuvent coûter cher en temps, en argent et en organisation.

« Nous ne présentons pas des CV, nous créons des collaborations durables »

Quelles solutions pouvez-vous proposer selon les problématiques rencontrées ?

Marjorie Guiraud : Nous proposons toujours plusieurs solutions dans une logique de sur-mesure. Par exemple nous accompagnons les entreprises sur leurs recrutements en CDI et en CDD pour répondre à des besoins durables. Mais nous proposons également des prestations d'intérim, notamment dans les domaines de la finance, de l'administratif, des RH ou du juridique, afin de faire face à des urgences, des remplacements ou des surcroîts d'activité. Ce fonctionnement réactif et agile permet de répondre à des besoins urgents ou à des changements stratégiques.

Pauline Sabbe : Nous proposons également de la formation sur mesure sur des thématiques variées comme le management, la vente, l'IA, la comptabilité ou Excel. Notre objectif est toujours de proposer la solution la plus pertinente en fonction du contexte de l'entreprise, et non une réponse standardisée.

En quoi votre accompagnement va-t-il au-delà du simple recrutement ?

Marjorie Guiraud : Nous ne nous contentons pas de présenter des CV. Notre rôle consiste à accompagner nos clients sur l'ensemble du processus : définition du besoin, conseil sur le marché, identification des profils, évaluation des candidatures et suivi de l'intégration. Grâce à notre connaissance du marché, nous apportons également un regard externe sur les tendances de recrutement, les niveaux de rémunération, la disponibilité des talents ou encore l'attractivité des postes. Cet accompagnement global permet de sécuriser les recrutements, d'éviter les erreurs coûteuses et surtout de garantir leur réussite dans la durée.

Pouvez-vous partager un exemple concret qui illustre la façon dont Potentiel Humain accompagne un client ?

Pauline Sabbe : Nous avons récemment accompagné une PME montpelliéraine en forte croissance qui rencontrait des difficultés à recruter un Responsable Administratif et Financier, un poste clé pour structurer son développement. Dans un premier temps, nous avons redéfini précisément le besoin avec le dirigeant afin de bien cerner les enjeux du poste. Pour répondre à l'urgence, nous avons mis en place une solution transitoire avec un consultant freelance, ce qui a permis de sécuriser l'activité. En parallèle, nous avons mené une recherche ciblée pour identifier un profil durablement adapté à l'entreprise. Aujourd'hui, le candidat recruté est en poste et contribue positivement à la structuration de l'entreprise. Cet accompagnement illustre notre capacité à répondre à la fois à une urgence opérationnelle et à un enjeu stratégique de long terme.

Qu'est-ce qu'un accompagnement réussi, pour vous ?

Marjorie Guiraud : Au risque de me répéter c'est avant tout un recrutement qui fonctionne dans le temps. Cela signifie avoir parfaitement compris le besoin du client, identifié et évalué les meilleurs profils, y compris les plus discrets, puis sécurisé le choix grâce à une sélection rigoureuse. Cela suppose aussi de trouver un candidat en adéquation non seulement avec le poste, mais aussi avec l'esprit de l'entreprise, et de l'accompagner jusqu'à son intégration. Pour nous, la réussite se mesure autant à la satisfaction du client qu'à celle du candidat.

Pauline Sabbe : Chez Potentiel Humain, notre objectif reste toujours le même : apporter la bonne compétence, au bon endroit, au bon moment, avec un impact réel et durable sur la performance de l'entreprise !

LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU RH

Le monde du travail est en pleine mutation, et avec lui, les pratiques RH, qui se réinventent. Contrats, formations, recrutements, management... Ce numéro de Potentiel Humain met en lumière plusieurs transformations profondes, où la performance repose désormais sur la capacité à mobiliser les bonnes compétences, au bon moment.

Recruter autrement

Et si le CDI ne suffisait plus pour répondre à la diversité des besoins des entreprises ? Ce contrat cohabite désormais avec l'intérim qualifié, le freelancing, ou encore le temps partagé et le management de transition. En 2024, 31 % des freelances sont aussi salariés d'une entreprise. Et ces contrats flexibles s'imposent de plus en plus comme des alternatives stratégiques. Et pour cause. Pour les PME, ces nouveaux formats représentent une opportunité majeure. Elles peuvent désormais accéder à des compétences de haut niveau sans supporter le coût d'un recrutement permanent. Un DRH à temps partagé, un expert en mission ponctuelle ou un manager de transition permettent de franchir des caps structurants sans rigidifier l'organisation.

Dans ce contexte, recruter ne consiste plus à simplement « pourvoir un poste », mais de conjuguer besoin réel, temporalité et niveau d'expertise.

« Recruter ne consiste plus à simplement « pourvoir un poste », mais à conjuguer besoin réel, temporalité et niveau d'expertise »

Le management de transition, un accélérateur de transformation

Parmi ces nouveaux leviers, le management de transition. À mi-chemin entre conseil et opérationnel, le management de transition intervient rapidement pour accompagner des projets sensibles : intégration de l'IA, crise ou vacance managériale. Un rôle qui peut également être décisif lors d'une période de post-reprise d'une PME. Entre incertitudes internes, enjeux financiers et transformations à engager, les premiers mois sont décisifs. Contrairement au consultant, qui analyse et recommande, le manager de transition agit, structure et transmet. Il apporte une expertise immédiatement mobilisable, sans déséquilibrer durablement l'organisation. La durée moyenne, de 6,85 mois (donnée au SI 2025), donne un cadre précis, sans « s'engager à vie ». Sa mission : stabiliser les process et l'organisation, accélérer certaines décisions de l'entreprise, puis s'effacer une fois la trajectoire de cette dernière sécurisée.

Temps partagé : structurer sans rigidifier

Autre réponse à ces nouveaux enjeux : le temps partagé. Plus qu'une simple intervention ponctuelle, il s'agit d'un accompagnement dans la durée, avec une logique de continuité et d'appropriation par l'entreprise. Ce modèle permet à une PME d'accéder par exemple aux compétences d'une DRH expérimentée, sans supporter le coût d'un poste à temps plein. L'intervention s'inscrit dans le temps, avec un suivi, une structuration et une mise en œuvre concrète des actions. Le temps partagé répond particulièrement bien aux phases de transition, de croissance ou de réorganisation. Il permet de passer d'un besoin flou à un plan d'action structuré, tout en sécurisant les décisions. Comme le souligne Corinne Cronier, DRH à temps partagé : une entreprise, même de petite taille, doit pouvoir accéder à des compétences aguerries.

Freelancing : l'expertise à la carte

À côté de cette logique d'accompagnement, le freelancing apporte une réponse différente mais complémentaire. Plus ponctuel, plus ciblé, il permet de mobiliser rapidement une expertise précise sur un besoin identifié.

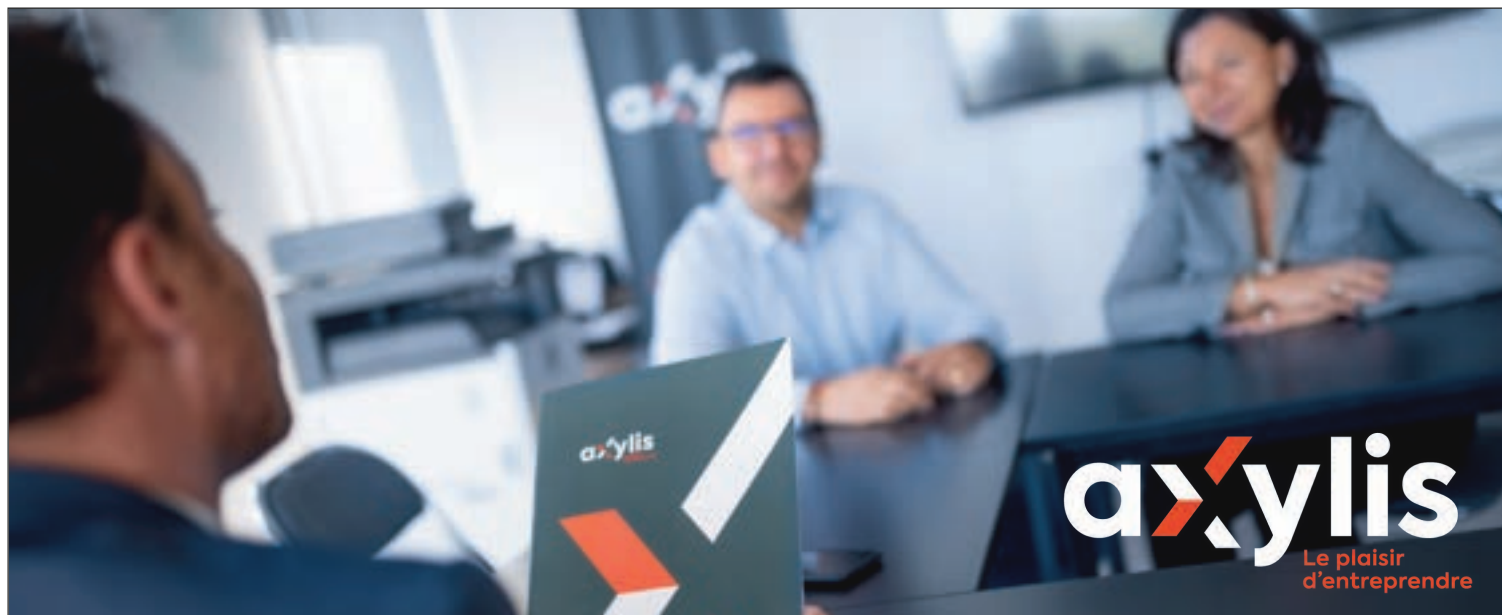
Contrairement au temps partagé, le freelance intervient avec un objectif clair, un périmètre défini et un livrable attendu. Il offre à l'entreprise une grande souplesse : pas d'engagement long, une mise en œuvre rapide, et la possibilité d'ajuster la collaboration selon les besoins.

Ce modèle est particulièrement pertinent lorsque le besoin de l'entreprise n'est pas encore défini, temporaire ou évolutif. Ce qui permet d'éviter des recrutements prématurés, qui s'avèrent coûteux et inadaptés. Au-delà de l'expertise technique, le freelance a l'avantage d'apporter un regard extérieur, souvent bienvenu pour objectiver les décisions et faire évoluer les pratiques internes. En 2025, la France compte une hausse de 6% d'immatriculations de micro-entrepreneurs par rapport à 2024, élargissant le vivier de compétences accessibles en externe.

Formation : d'une obligation à un levier stratégique

Souvent perçue comme une obligation administrative, la formation joue pourtant un rôle clé pour entretenir et accompagner les compétences internes. L'enjeu n'est pas de former plus, mais de former mieux, en répondant à un besoin précis et identifié. Accompagner la transformation numérique (mise en place de l'IA par exemple), consolider des pratiques managériales, développer la relation client, soutenir la polyvalence, préparer une transmission ou éviter l'usure de certaines fonctions... L'objectif : combler un manque concret, accompagner une évolution ou sécuriser une compétence clé. La formation devient ainsi un outil de performance pour l'entreprise, pour des actions courtes, ciblées et directement liées à ses besoins opérationnels.

« Contrairement au consultant, qui analyse et recommande, le manager de transition agit, structure et transmet »



axyllis
Le plaisir d'entreprendre

CONSEIL - AUDIT - EXPERTISE COMPTABLE - DROIT DES AFFAIRES

Axyllis Mazeran 417 rue du Lieutenant De Montcabrier 34500 Béziers 04 67 30 48 30	Axyllis Clermont l'Hérault 14, boulevard Paul Bert 34800 Clermont-l'Hérault 04 67 44 95 76
Axyllis Les Tuileries 7 avenue Pierre Verdier 34500 Béziers 04 67 62 83 00	Axyllis Cap d'Agde 14 avenue des Isles d'Amérique 34300 Le Cap d'Agde 04 67 00 09 90
Axyllis Narbonne Atrium Creative Office - 79 B Avenue Croix Sud - 1er étage 11100 Narbonne 04 23 27 00 28	

www.axyllis.fr   




***iet**  L'Institut des métiers de l'Environnement et de la Transition écologique

Votre performance QSE commence ici

Avec des étudiants **formés, engagés et responsables**

À recruter en **alternance**

Plus d'infos 

Pionnière depuis 30 ans sur les enjeux de la transition écologique

IET, une école spécialisée de l'IDRAC Business School



IDRAC BUSINESS SCHOOL **DEVEZ REMARQUABLE** 

À L'IDRAC BS, L'ALTERNANCE EST ACCESSIBLE

DU BAC+ 2 AU BAC +5*

*ET CE DEPUIS 1991. L'IDRAC BUSINESS SCHOOL EST LA PREMIÈRE ÉCOLE DE L'ACADÉMIE D'OCCITANIE À AVOIR PROPOSÉ LE FORMAT D'ALTERNANCE AFIN DE MAXIMISER L'IMMERSION PROFESSIONNELLE

Plus d'informations sur idrac-bs.fr



NEXEOS
D É V E L O P P E M E N T

VOTRE CONSEIL EN

TRANSMISSION D'ENTREPRISE

- Mandat de Cession
- Structuration Haut de Bilan
- Mandat d'Acquisition
- Audit Stratégique

nexeos.fr

contact@nexeos.fr • 04 99 41 00 98

« Intégrer des intervenants extérieurs sans diluer l'identité de l'entreprise »

La fonction RH face au défi de l'intégration

La multiplication des formats contractuels et des modes d'intervention soulève une question centrale : comment assurer la cohérence et la continuité au sein d'une organisation où coexistent salariés permanents, managers de transition, freelances et experts en temps partagé ? La réponse ne tient pas seulement dans les outils, mais dans la capacité du dirigeant et de la fonction RH à incarner une culture commune, quelle que soit la nature du lien contractuel.

C'est précisément là que réside l'un des défis les plus sous-estimés de cette transition : intégrer des intervenants extérieurs sans diluer l'identité de l'entreprise. Un manager de transition qui arrive en urgence, un freelance sollicité pour un projet stratégique, ou une DRH à temps partagé qui s'insère dans la durabilité de la structure : tous doivent être embarqués dans une dynamique commune, avec des repères clairs et des modalités de collaboration bien définies. L'onboarding ne concerne plus seulement les CDI.

L'humain au cœur de la performance

Derrière toutes ces évolutions, une conviction demeure : les transformations les plus profondes ne se font pas malgré les hommes et les femmes qui composent une organisation, mais avec eux. L'accès à de nouvelles compétences, quelle qu'en soit la forme, ne dispense pas de travailler sur la capacité interne à absorber le changement. Engagement, confiance et clarté dans les rôles restent des conditions inéluctables de la réussite.

En ce sens, les nouvelles règles du jeu RH ne sont pas uniquement une affaire de contrats ou de formats d'intervention. Elles invitent les organisations à repenser leur rapport au temps, à la compétence et à la collaboration. Celles qui s'y prépareront avec lucidité et méthode disposeront d'un avantage décisif : celui de transformer chaque transition en opportunité de renforcement.

Et si la vraie révolution était culturelle ?

On peut multiplier les formats, affiner les contrats, optimiser les coûts mais aucun de ces leviers ne suffira si l'entreprise n'opère pas un changement plus profond dans sa manière de concevoir le travail lui-même. Pendant des décennies, la stabilité du lien contractuel a été perçue comme un gage de loyauté, d'implication, de qualité.

Cette équation est en train de se défaire. Un freelance peut s'investir autant qu'un salarié. Un manager de transition peut laisser une empreinte durable. Un expert en temps partagé peut devenir un repère pour toute une équipe. Ce qui change, ce n'est pas l'engagement des individus, c'est le cadre dans lequel on choisit de le reconnaître.

La véritable question que ces mutations posent aux dirigeants n'est donc pas « quel contrat choisir ? », mais « quelle organisation sommes-nous prêts à devenir ? »

Passer à l'action

Quand mobiliser un freelance, ou privilégier un temps partagé ? Comment sécuriser une transition sans déséquilibrer son organisation ? Partenaire en gestion des compétences et acteur engagé sur ces sujets, le cabinet Potentiel Humain illustre cette approche pragmatique et hybride des ressources humaines. À travers ses accompagnements, l'entreprise ne propose pas une solution unique, mais une combinaison de réponses adaptées aux réalités de chaque structure : conseil, freelancing, temps partagé, management de transition ou formation.

Dans les pages qui suivent, plusieurs exemples, retours d'expérience et analyses viennent éclairer ces choix : comment éviter un recrutement « pansement », structurer un onboarding efficace, ou encore transformer la formation en outil opérationnel. Autant de situations très concrètes auxquelles les dirigeants sont confrontés, et pour lesquelles il existe désormais des réponses adaptées.

« Hybride, agile et centré sur la compétence, c'est ainsi que se définit le nouveau profil du marché du travail »

VERS UNE ENTREPRISE AGILE ?

Hybride, agile et centré sur la compétence. C'est ainsi que se définit le nouveau profil du marché du travail. Les entreprises devront désormais composer avec une multitude de profils, de formats et de temporalité. Avec ces nouvelles mutations, la fonction RH évolue à son tour et ne se limite plus à recruter et gérer les talents, mais à devenir un levier de pilotage stratégique. Sa mission : orchestrer les compétences, sécuriser les transitions des entreprises et les parcours, et accompagner la performance durablement.

EN RÉSUMÉ

RECRUTEMENT

- CDI non exclusif
- Conjuguer besoin réel, temporalité, expertise
- Accès à compétences haut niveau sans coût permanent
- Éviter le recrutement « pansement »

MANAGEMENT DE TRANSITION

- Action immédiate, opérationnel
- Crises, vacances managériales, IA
- Expertise mobilisable sans déséquilibre
- Stabilise, accélère, puis s'efface
- Agit, structure et transmet
- Clé en période

TEMPS PARTAGÉ

- Continuité
- Accompagnement dans la durée
- Structuration progressive
- Adapté aux phases de transition ou croissance

FORMATION

- Former mieux, pas plus
- Besoin précis et identifié
- Actions courtes et ciblées
- Intégration IA, management, relation client, polyvalence
- Levier de performance opérationnelle

FREELANCE

- Liberté, souplesse
- Périmètre défini et livrable attendu
- Pas d'engagement long terme
- Regard extérieur objectivant

INTÉRIM QUALIFIÉ

- Alternative stratégique au recrutement classique
- Accès rapide à des profils spécialisés
- Flexibilité pour faire face aux pics d'activité
- Permet de tester un profil avant engagement
- Sans rigidifier l'organisation

Former ? Oui ! Mais pour quoi faire ?

Replacer la formation au service des compétences utiles :

Dans beaucoup d'entreprises, la formation reste spontanément associée à une obligation, une ligne budgétaire à consommer ou un catalogue de stages à parcourir. Résultat : on « envoie quelqu'un en formation » et on espère que ça change quelque chose. La vraie question est pourtant plus exigeante : quelles compétences faut-il réellement forger, transmettre ou actualiser pour que l'activité tienne, progresse et s'adapte ?

Des compétences utiles avant tout

Le volume de formations engagées est impressionnant, 4,5 millions de personnes en formation continue en 2024, mais le chiffre cache une réalité moins flatteuse : une bonne partie de ces formations restent déconnectées des besoins réels du terrain. France compétences le souligne elle-même, et relève que le total de la formation des salariés recule de 7% sur un an.

La formation demeure un investissement important, mais elle évolue dans un contexte où chaque euro doit davantage démontrer son utilité. Une action brève, bien choisie, au bon moment, peut avoir beaucoup plus d'impact qu'un programme ambitieux déconnecté des besoins du terrain. Former un manager à conduire un entretien, accompagner une équipe sur un changement logiciel, mettre à jour des pratiques de sécurité ou développer la relation client : ce sont souvent ces apprentissages concrets qui produisent les effets les plus visibles.

L'accompagnement, condition de l'efficacité

Le bon indicateur n'est pas seulement le nombre d'actions financées ; c'est leur capacité à répondre à un besoin réel. Sur ce point, France compétences est explicite : les formations du plan de développement des compétences poursuivent généralement des objectifs d'adaptation au poste de travail et d'accompagnement de l'évolution de l'activité. Dit autrement, la formation n'est pas un sujet théorique. Elle sert à permettre à un salarié de mieux exercer sa mission, de prendre en main de nouveaux outils, de suivre une évolution réglementaire, de sécuriser ses pratiques ou d'accompagner une transformation de l'organisation.

Cette précision change tout. Elle rappelle qu'une politique de formation pertinente ne se construit pas à partir de l'offre disponible, mais à partir des situations concrètes de travail. Lorsqu'une entreprise forme pour combler un écart de compétences identifié, elle investit dans quelque chose de directement mobilisable. À l'inverse, lorsqu'elle

« L'enjeu n'est pas de former pour former, mais d'accompagner chaque besoin jusqu'à sa traduction en compétence utile »

forme sans diagnostic, sans objectif clair et sans lien avec l'activité, elle prend le risque d'une dépense peu utile, parfois bien vécue sur le moment, mais sans effet durable sur la performance, l'autonomie ou la qualité. L'enjeu n'est donc pas de former plus « en général », mais de former plus juste. Le rapport de France compétences va dans ce sens : ces actions sont souvent courtes, en moyenne 19 heures en 2024, et leur coût unitaire moyen s'établit autour de 568 à 570 euros (par action de formation sur l'ensemble de la durée de l'action), ce qui confirme qu'il s'agit le plus souvent de réponses ciblées et opérationnelles plutôt que de parcours longs et abstraits. C'est d'ailleurs une idée importante pour les entreprises qui hésitent encore à investir. L'efficacité d'une formation ne dépend pas mécaniquement de sa durée ou de son prix. Une action brève, bien choisie, au bon moment, peut avoir beaucoup plus d'impact qu'un programme plus ambitieux mais déconnecté des besoins du terrain. Les données de France compétences, en montrant des durées courtes et des coûts unitaires relativement contenus, confirment que la formation en entreprise reste d'abord un outil d'ajustement et d'appui à l'activité.

Dans les TPE, le levier sous-exploité

Reste une difficulté majeure : toutes les entreprises ne sont pas égales face à la formation. Les chiffres du Céreq rappellent qu'en 2021, les TPE représentaient près d'un quart de l'emploi salarié, mais seulement 10% de leurs salariés avaient effectué une formation dans l'année, contre 62% dans les entreprises de 10 à 49 salariés et 97% dans celles de 250 salariés et plus.

Ce n'est pas qu'une question de conviction. C'est aussi une question de contraintes de temps, d'organisation et de moyens. Pourtant, ce sont souvent ces petites structures qui ont le plus besoin de compétences immédiatement opérationnelles, précisément parce qu'elles disposent de moins de marges pour absorber les erreurs, les absences ou les retards d'adaptation.

Des formations courtes, mais ciblées

Il faut sortir d'une idée reçue tenace : une politique de formation utile ne consiste pas à envoyer beaucoup de salariés en formation sur beaucoup de sujets. Elle commence par hiérarchiser. Quelles compétences sont vraiment critiques ? Lesquelles deviennent obsolètes ? Où se situent les fragilités ? Quels savoir-faire reposent sur trop peu de personnes ?

Lorsque ces questions sont posées, la formation cesse d'être un empiement d'actions ponctuelles pour devenir un outil de management et de projection. Elle n'est plus seulement perçue comme une obligation RH ou un droit individuel : elle devient une réponse à des besoins concrets « accompagner la transformation numérique », consolider des pratiques managériales, fiabiliser la conformité, développer la relation client, soutenir la polyvalence, préparer une transmission ou éviter l'usure de certaines fonctions.

Faire de la formation un outil de performance

Au fond, la bonne question n'est pas « faut-il former ? », la réponse est évidente. La bonne question est plutôt comment : former pour rendre l'entreprise plus capable ? Plus capable d'intégrer un changement, plus capable de sécuriser ses pratiques, plus capable de garder ses savoir-faire, plus capable de faire évoluer ses équipes en autonomie, plus capable aussi de fidéliser dans un marché du travail tendu.

C'est dans cette logique que la formation retrouve toute sa valeur. Non comme un rendez-vous administratif, mais comme un levier très concret de continuité, de qualité et de performance.

« La formation n'a d'impact que lorsqu'elle est accompagnée, ciblée et reliée à un besoin concret de l'entreprise »

ET SI LE PREMIER PAS, C'ÉTAIT DE SE FAIRE ACCOMPAGNER ?

Identifier les bons besoins, choisir les bons formats, mobiliser les bons financements : tout cela demande du temps et une vraie expertise. C'est précisément là qu'un organisme compétent fait la différence. Plutôt que de naviguer seul entre les dispositifs, les catalogues et les contraintes opérationnelles, s'appuyer sur un partenaire spécialisé permet de construire une stratégie de formation réellement adaptée à la réalité de l'entreprise et pas seulement à l'offre du marché. Former plus ne sert à rien si on ne forme pas mieux. Mais former mieux, ça s'apprend aussi, et souvent, ça commence par un bon conseil.

Freelancing : des expertises à la carte pour les PME

Marie-France Cauzit a passé plusieurs années dans le pôle finance d'un grand groupe avant de mettre son savoir-faire au service d'autres entrepreneurs. Aujourd'hui experte en temps partagé, elle explique pourquoi ce modèle séduit de plus en plus les dirigeants de PME.

Quel est, selon vous, le principal bénéfice pour une entreprise ?

Accéder à une expertise ciblée, d'abord. Ensuite, la souplesse : contrairement à un salarié classique, le freelance s'implique au-delà de ses heures et porte un intérêt réel au projet. Il ne cherche pas un contrat de travail et peut conseiller objectivement sur la nécessité, ou non, d'embaucher en interne, voire piloter le recrutement jusqu'au bout. Sans oublier la valeur d'un regard extérieur.

Qu'apporte une experte en temps partagé qu'on n'a pas forcément en interne ?

Le dirigeant écoute différemment un freelance que son propre salarié. Un salarié a été recruté pour des compétences précises ; un freelance peut se documenter et élargir son champ d'action. Ce regard externe est toujours très apprécié.

Avez-vous un exemple concret ?

Lorsque je suis arrivée dans une startup, le comptable était sur le départ. Il n'y avait pas assez de travail pour un temps plein, et peu de candidats recherchent du temps partiel aujourd'hui. Mon arrivée est tombée à pic. Après quatre journées d'échanges avec mon prédécesseur, j'ai pris le relais en totale autonomie : mise à jour de la comptabilité sur les trois dernières années, mise en place de procédures internes et de réunions hebdomadaires avec la direction. Les relations sont devenues plus fluides et régulières. Je n'avais pas besoin d'être guidée : je remontais les éléments importants à la direction sans qu'elle ait à gérer l'opérationnel.

Comment rassurer les entreprises encore hésitantes ?

Une mission est toujours formalisée par un contrat, comme le serait un contrat de travail, avec la même possibilité d'y mettre fin, mais sans préavis ni congés payés à solder. Par ailleurs, le freelance a tout intérêt à s'engager pleinement : sa réputation, et donc sa capacité à trouver de nouvelles missions, repose largement sur le bouche-à-oreille.

Quel conseil donneriez-vous à un dirigeant qui hésite à franchir le pas ?

D'abord, échanger avec des confrères qui ont déjà eu recours à ce système pour recueillir un retour d'expérience. Ensuite, il y a trois moments clés : quand la croissance s'accélère et risque de submerger les équipes, quand il faut faire face à un problème complexe, et quand on souhaite optimiser ses processus internes.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Après plusieurs années dans le pôle finance d'un même groupe, j'ai mis en place des outils pour automatiser des tâches chronophages et permettre à toute l'équipe de monter en compétences sur des sujets à plus forte valeur ajoutée. J'ai ensuite souhaité proposer cette expérience à d'autres entrepreneurs, créer un échange mutuel. Le partage du savoir-faire et du savoir-être est essentiel pour moi.

Comment définiriez-vous simplement la différence entre freelancing et temps partagé ?

Le freelance effectue une mission et la facture directement à son client, il doit créer sa propre structure. En temps partagé, on signe un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial, qui établit une convention avec le client et émet les factures selon les indications du salarié.

Dans quelles situations une entreprise a-t-elle intérêt à faire appel à l'une ou l'autre plutôt que de recruter ?

Cela laisse du temps pour affiner le profil recherché et le besoin réel. Un entrepreneur peut croire qu'il doit recruter à temps plein pour anticiper une charge future, mais s'il existe un décalage dans le temps, il paiera un salarié à ne rien faire. Le freelance, lui, signe une mission avec un objectif et une rémunération fixés dès le départ.

Pourquoi faire appel à un manager de transition après la reprise d'une PME ?

La reprise d'une PME, c'est souvent le grand frisson : un projet de vie qui se concrétise, des ambitions plein la tête. Et puis, quelques semaines plus tard, la réalité opérationnelle s'invite sans prévenir. Le financement, la stratégie, le développement commercial oui, on y pense. Mais la transition managériale post-reprise ? Beaucoup moins. C'est pourtant là que beaucoup de belles histoires se compliquent.

« Il peut dire des choses difficiles parce qu'il ne sera plus là pour en payer les frais politiques »

Un regard externe et du recul

Après une reprise, le dirigeant est souvent trop impliqué pour voir clairement. Le manager de transition, lui, débarque sans historique ni a priori. Il peut regarder l'entreprise comme elle est vraiment, identifier les fragilités réelles, nommer ce qui coince, et créer le pont entre la vision du repreneur et la réalité du terrain.

Stabiliser les premiers mois

Le manager de transition agit comme stabilisateur immédiat : il prend la main sur les opérations, rassure les parties prenantes et évite les décisions précipitées qu'on regrette trois mois plus tard. Il est opérationnel le jour J, pas le jour J+90.

Structurer l'organisation

Beaucoup de PME reposent très fortement sur leur dirigeant historique, qui concentre décisions, relations clés et savoir-faire tacite. Le jour où il part, tout ça risque de partir avec lui. Le manager de transition formalise les processus clés, clarifie les rôles et met en place des outils de pilotage adaptés. Il construit en quelques semaines les fondations que le repreneur aurait mis des mois à poser seul, souvent entre deux urgences.

Gérer les résistances humaines

Toute reprise génère des interrogations en interne. Certains attendent de voir, d'autres s'inquiètent, quelques-uns partent avant même que les choses aient changé. Le manager de transition sait instaurer un climat de confiance et prendre, si nécessaire, des décisions difficiles mais indispensables. Sa position temporaire est un atout paradoxal : elle lui permet d'agir avec fermeté sans que ses décisions soient perçues comme une menace durable pour l'équilibre de l'équipe.

Préparer le terrain, pas s'y installer

Son rôle n'est pas de se substituer au dirigeant, mais de préparer le terrain pour que le repreneur prenne toute sa place dans les meilleures conditions. Transmission rigoureuse des dossiers, accompagnement dans la montée en compétence, passage de relais progressif et sécurisé : le manager de transition agit comme un véritable accélérateur de réussite.

Un investissement, pas un coût

Réduction des risques d'échec, gain de temps considérable, performance opérationnelle dès les premiers mois. Son intervention coûte bien moins qu'une erreur stratégique ou managériale évitable et ces erreurs-là peuvent coûter très, très cher. La reprise ne se joue pas le jour de la signature. Elle se gagne dans les mois qui suivent. Et après tout ce qu'il a fallu traverser pour y arriver, le repreneur mérite mieux que le « on verra bien ».

TOP 5

des fausses bonnes idées RH qui coûtent (très) cher...

Parce que les meilleures intentions du monde ne suffisent pas à éviter les pièges classiques du recrutement, de la formation et de l'intégration.

1. On recrute vite... et on verra après !

L'urgence a ce pouvoir magique de nous faire croire qu'on gagne du temps en ne réfléchissant pas. Le poste est vacant, le manager panique, et on lance un recrutement « pansement » rapide à poser, douloureux à enlever. Ce qui attend au bout : un démarrage bancal, des objectifs flous, et souvent un nouveau recrutement quelques mois plus tard. Deux fois le coût, deux fois la frustration.

Les signaux d'alerte sont là : on ne sait pas résumer le besoin en une phrase, la fiche de poste est un copier-coller, le manager n'a « pas le temps » de cadrer. Autant de drapeaux rouges qu'on choisit d'ignorer parce que le poste doit être pourvu « pour lundi ».

La question qui sauve : Avant de lancer, qui peut nous aider à cadrer le besoin réel (missions, critères de réussite à 90 jours) pour éviter un recrutement pansement ?



2. Le CDI est toujours la meilleure solution ?

Le CDI, c'est le confort intellectuel du recruteur. On l'associe à la stabilité, au « bon choix RH ». Sauf que cette équation ne tient que si le besoin lui-même est stable. Un pic d'activité, un projet de transformation, une crise : autant de situations où le CDI rigidifie là où il faudrait de la souplesse et où on finit par surpayer quelqu'un surtout utile les six premiers mois.

Le vrai bon réflexe, c'est de se poser la question du format avant celle du profil. Intérim, CDD, temps partagé, freelance, management de transition : les options existent et ont chacune leur logique. Choisir le bon contenant, c'est déjà poser un cadre clair.

La question qui sauve : Est-ce un besoin durable ou une compétence à mobiliser au bon moment ? Qui peut nous aider à choisir le bon format ?

3. Un bon CV = Un bon recrutement ?

Rapide et rassurant, le CV reste le premier filtre de la plupart des recrutements. Et c'est bien là le problème, on recrute sur des indices (école, titre, années) au lieu de preuves. Or, on passe à côté de profils solides moins « formatés » et l'entretien classique n'arrange rien. Il ressemble à une autobiographie bien récitée, sans rien qui permette de vérifier ce que la personne sait vraiment faire.

Une mise en situation courte vaut dix entretiens de présentation. Trois entretiens structurés, une grille d'évaluation et quelques questions directes « qu'avez-vous livré concrètement, comment, avec quelles contraintes ? » permettent de sortir du storytelling et d'entrer dans les faits.

La question qui sauve : Quelle preuve objective ai-je que cette compétence est vraiment maîtrisée ?



4. La formation va régler le problème...

Valorisant, positif, facile à décider en réunion. Quand quelque chose ne va pas, la formation s'impose souvent comme la réponse de confort. Le problème : elle traite le symptôme sans s'attaquer à la cause. On forme pour compenser un flou organisationnel, et on se retrouve avec des formations consommées... mais sans impact. « Ça ne marche pas » devient « il faut former davantage » la boucle tourne dans le vide.

Ce qui change tout, c'est un mini-diagnostic avant d'agir : où est vraiment le problème ? On fixe un objectif comportemental concret, on prévoit un rituel de transfert, on structure un feedback. La formation cesse alors d'être un catalogue à cocher pour devenir un levier d'action réel.

La question qui sauve : Avant de former, quel manque réel veut-on combler... et qui peut nous aider à choisir une action utile et directement applicable sur le terrain ?



5. L'onboarding ? Ici c'est « à la bonne franquette ! »

On pense que « si la personne est bonne, elle s'adapte ». C'est souvent vrai jusqu'au moment où ça coince. Un onboarding bâclé, c'est une perte de temps pour tout le monde : le nouveau qui tâtonne, le manager qui répète les mêmes réponses, l'équipe qui compense. Et en filigrane, un risque de départ précoce avec son coût caché considérable.

Un bon onboarding se structure en trois temps : les premiers jours posent le contexte (culture, interlocuteurs, règles du jeu), les premières semaines délivrent une victoire rapide et visible, les premiers mois installent l'autonomie avec des points réguliers. Simple sur le papier décisif dans les faits.

La question qui sauve : Quel onboarding 30/60/90 jours faut-il construire... et qui peut nous aider à le structurer pour éviter l'usure du manager, de l'équipe et du nouveau ?





DEVEENEZ REMARQUABLE



REJOINDRE L'IDRAC BS,

C'EST LA GARANTIE DE L'EXCELLENCE ACADÉMIQUE

DÉCOUVREZ NOS PROGRAMMES GRADÉS À MONTPELLIER



**PROGRAMME GRANDE ÉCOLE
GRADE DE MASTER**



**BACHELOR MARKETING & BUSINESS
GRADE DE LICENCE**

Plus d'informations sur idracs-bs.fr