

INFORMATIONS

ENTREPRISE

Une autre lecture de l'économie n°193

BPI, 10 ANS
DU SALON BIG !

PILOT GROUPE,
LA RÉVOLUTION
TEMPS PARTAGÉ

BTP, UN MARCHÉ
SOUS PRESSION

L'ÈRE DES ROBOTS
INDUSTRIELS

INVESTIR EN 2025

MEDTECHS, LE FUTUR
DE LA SANTÉ

IMOGIS RÉINVENTE
LE DATA CENTER

CARTON AU DÉFI
DE LA LOGISTIQUE

SPROCLUB, RÉUSSIR
SA TRANSFORMATION
AVEC SAP

LA FRANCE CONFIRME SON AMBITION CLIMATIQUE

SYLVAIN WASERMAN,
PDG DE L'ADEME

L 14385 - 193 - F: 5,80 € - RD



INFORMATIONS

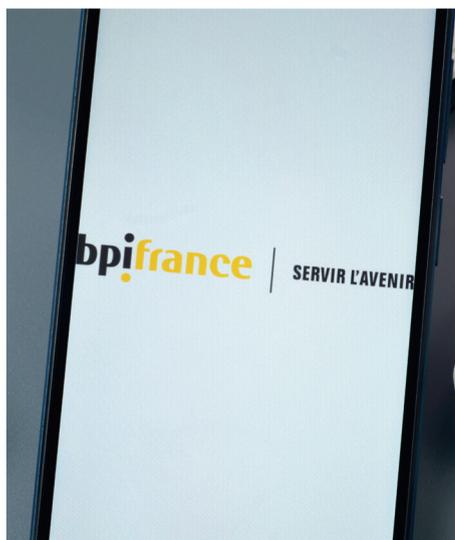
ENTREPRISE



20 DIXIT

Sylvain Wasserman
Président Directeur Général de l'ADEME

C'est ensemble que nous réussirons.
L'ADEME conduit le pays vers le succès.



40 BPI

BIG 2024, agilité et progrès
au cœur de l'entreprise française

Retour sur les moments forts
du Salon BIG 2024 organisé par Bpifrance



44 PILOT GROUPE

La révolution temps partagé

TEMPS PARTAGÉ, ALLIEZ SOUPLESSE, AGILITÉ ET COMPÉTENCES, AU PROFIT DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Gestion des ressources et compétences, management intergénérationnel, évolution des marchés et des mécanismes d'achat, changements de plus en plus rapides, technologies et digitalisation, réglementations évolutives.... voilà quelques enjeux pour toutes les entreprises, leurs dirigeants et managers.

Les défis des organisations et de leurs équipes sont de plus en plus nombreux et quotidiens. PILOT Groupe met en avant le concept innovant du temps partagé depuis plus de 15 ans. Leur raison d'être : Permettre à toutes les organisations d'accéder à des compétences cadres, expertes et opérationnelles, au service du développement et de la performance. Leur promesse : Faire grandir les organisations, garantir les résultats. Allons à la rencontre de leurs dirigeants, Sylviane METZ et Benoit FREY.

Informations Entreprise : La solution du temps partagé n'est pas encore connue de tous, vous pouvez nous présenter et nous expliquer le concept ?

Benoit FREY (Président de PILOT Groupe) :

Le travail en temps partagé existe depuis plusieurs décennies et est déjà utilisé et mis en place par de très nombreuses entreprises. Nous opérons sur ce marché et faisons la promotion de cette solution depuis 2010. Nous connaissons et maîtrisons donc bien cette façon d'opérer et comment obtenir des résultats réels et mesurables rapidement, en phase avec les objectifs des dirigeants. L'évolution des usages, du travail, du management, comme des besoins et des attentes des entreprises suivent donc ces tendances.

I.E : Le travail à temps partagé, qu'est-ce que c'est et comment ça marche ?

C'est est la réponse pour les entreprises qui cherchant à enrichir leurs équipes avec des compétences professionnelles avérées sans engager un plein temps, pour des raisons de charge de travail, comme de budget. Cette approche permet d'intégrer un professionnel expérimenté qui prend en charge des responsabilités opérationnelles à long terme, en étant présent quelques jours par semaine ou par mois. Ce modèle répond donc parfaitement aux besoins des dirigeants en quête de compétences spécialisées, de réactivité, de flexibilité et d'optimisation des coûts. Le temps partagé permet ainsi d'avoir accès à des compétences de haut niveau à temps et

budget maîtrisés.

En synthèse, c'est la solution de transition pour les entreprises qui n'ont pas encore besoin de cadres expérimentés à temps plein mais qui doivent se structurer et franchir des effets de seuil.

C'est une solution opérationnelle de transition durable.

I.E : Pourriez-vous expliquer, alors, les différences entre le temps partagé et le management de transition ?

Benoit FREY : La principale différence entre le temps partagé et le management de transition réside dans leur champ d'application et leur mode d'intervention.

Le temps partagé s'adresse principalement aux start-up, TPE et surtout aux PME, où les professionnels interviennent, chaque semaine, partageant leur temps entre plusieurs entreprises à proximité. Ils contribuent de façon continue et durable et surtout opérationnellement. Souvent basé à moins d'une heure ou 100 km de distance de chaque société, cela favorise ainsi l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle pour nos équipes, mais aussi le taux de service et le modèle économique, comme écologique, pour les clients.

C'est une solution que l'on peut qualifier d'« économie écologique », avec la juste ressource, au juste temps et au juste budget.

Le management de transition cible surtout les grandes entreprises et les ETI, et intervient dans des situations nécessitant une présence temporaire mais à plein temps, souvent

Bio Express Benoit FREY

Diplômé en Commerce et Marketing International à l'ISEG, je commence ma carrière en tant que Responsable de Secteur d'un groupe industriel américain. Avec une forte volonté de m'orienter vers les services et le management je rejoins le groupe COMPASS et sa branche distribution automatique, SELECTA, en tant que Chef des Ventes (BtoB). Puis après plus de 6 ans d'engagement dans un grand groupe international, je suis chargé de la création de la Direction Commerciale et Marketing pour une belle PME alsacienne (25 M€ de C.A.) ayant pour cible les marchés publics sur les aménagements extérieurs.

Ainsi après 15 années de développement et management commercial sur des activités variées je crée DC PILOT, La Direction Commerciale Partagée, en 2010, afin de pouvoir soutenir concrètement et opérationnellement les PME et PMI dans leur organisation et développement commercial.

2024, et l'année pivot de l'accélération avec le lancement de PILOT Groupe, en association avec Sylviane METZ. Une nouvelle étape, une nouvelle dynamique, une nouvelle aventure....

en raison de circonstances spécifiques telles qu'un remplacement dû à un arrêt maladie, un licenciement/départ volontaire ou un rachat/fusion...

C'est aussi un service et une solution proposée au sein de PILOT Groupe, car il faut les mêmes qualités, mais dans un mode opératoire différent.

Ces 2 solutions sont donc complémentaires, et dépendent de la taille de l'entreprise, sa situation, ses objectifs comme des attentes. Nous intervenons sur ces 2 modèles et formats.

I.E : Quels sont les principaux bénéfices du modèle de direction à temps partagé pour les PME ?

Sylviane METZ (Directrice Générale de PILOT Groupe) :

Tout d'abord, le temps partagé offre l'accès à des compétences spécialisées, expertes dans leurs domaines, qui ont choisi de dédier leurs expériences à des PME. Ceci favorise une relation de proximité et une réactivité accrue. Ces professionnels apportent non seulement leur savoir-faire acquis souvent dans de grandes structures mais adaptent également leur intervention selon les besoins évolutifs de l'entreprise cliente.

L'ADN de PILOT Groupe est de pouvoir permettre à toutes les entreprises, d'accéder à des profils et compétences avérées au profil des petites et moyennes entreprises.

La flexibilité est l'atout majeur du temps partagé. Un dirigeant peut, par exemple, requérir les services d'un de nos « PILOT » une journée par semaine, puis ajuster cette demande



Bio Express Sylviane METZ

Après près de 25 années passées à des postes de direction en entreprise, jusqu'au management et gérance de la filiale d'une belle ETI allemande sur plusieurs pays européens, j'ai décidé de mettre mes compétences à disposition de dirigeants dans le cadre de leurs stratégies de croissance, efficacité et pérennité.

2024 marque un nouveau tournant avec la cocréation de PILOT Groupe, fruit de la rencontre avec Benoit Frey, de notre vision et nos valeurs communes.

PILOT Groupe a vocation à être le collectif de référence des cadres dirigeants entrepreneurs souhaitant opérer au sein des PME, ETI, startups en temps partagé et sur les 9 fonctions clés de direction de service comité de direction.

Un concept gagnant-gagnant et agile qui permet aux entreprises d'accéder à des experts à temps choisi et budget maîtrisé et, à nos membres, de travailler différemment, avec un maximum de sens et d'implication auprès de leurs clients.

en fonction de l'évolution de son entreprise. Cette souplesse répond parfaitement aux objectifs spécifiques de chaque structure et évolution des marchés, garantissant ainsi un contrôle budgétaire optimal et une gestion sur mesure des ressources humaines.

Par ailleurs, ce modèle réduit considérablement le temps, les risques et les coûts associés au recrutement traditionnel, souvent long et onéreux, sans parler de la gestion et fidélisation des collaborateurs sur des fonctions stratégiques. Le temps partagé élimine également les potentiels litiges prud'homaux, offrant une tranquillité d'esprit non négligeable au chef d'entreprise, car nos interventions ne sont pas réalisées sous un contrat de travail, mais de prestation de service.

Enfin, il est important de noter que nos clients ne s'offrent pas seulement une compétence métier individuelle. Nos clients bénéficient également de l'ensemble de notre équipe et de notre savoir-faire collectif, avec de multiples expériences sectorielles et comme de marchés.

I.E : Quels sont les profils d'entreprises qui font appel au travail à temps partagé ?

Sylviane METZ : Il n'y a pas de profil type d'organisation qui utilisent la solution du temps partagé, mais on peut segmenter l'approche du marché sur différents axes.

Tout d'abord par la taille. Le cœur de marché sont des entreprises de quelques millions d'euros à plusieurs dizaines de millions. La taille et les usages sont variables selon les

sujets et les compétences attendues. On a rarement besoin d'un DSI opérationnel dans une entreprise de 5 M€. Cependant il est rare de voir un « Dir Co » en temps partagé dans une structure de 50 M€, qui nécessite souvent cette compétence à temps plein.

Ensuite, il y a les typologies d'activité. Nous intervenons aussi bien en BtoB, qu'en BtoC et tous les domaines de marchés peuvent être concernés. Une fois de plus les sujets prioritaires à aborder sont différents selon les activités et métiers. Par exemple le Marketing Digital, même si il concerne potentiellement toutes les entreprises, est bien plus stratégique et central dans les produits de grande consommation (PGC) et en BtoC, que pour un sous-traitant industriel qui à 5 clients majeurs.

Enfin, il y a les situations, objectifs et stratégies. Nos expériences nous ont amenés à travailler pour des start-up via leurs investisseurs, comme pour des PME familiale, ou encore des groupes déjà structurés. Les stratégies et objectifs sont très différents et ne nécessite pas les mêmes typologies d'engagements, comme les mêmes ressources prioritaires.

Une start-up peut avoir besoin rapidement d'un DAF pour son business plan, sa levée de fond et le pilotage de ses finances, alors qu'il y a encore peu de chiffre d'affaires. Dans une PME familiale, si la stratégie est la transmission aux enfants, ce n'est pas la même mise en œuvre, compétences et stratégie qui vont être adaptées, par rapport à un objectif de vente en externe, par exemple.

I.E : A ce sujet, pouvez-vous détailler les différents métiers et compétences sur lesquels PILOT Groupe intervient ?

Benoît FREY : Notre positionnement historique est uniquement sur des fonctions « cadres sup / dirigeants » et qu'avec des profils expérimentés, qui ont en général fait partie de Comité de Direction. Ils peuvent venir de grands groupes très formateurs, comme de très belle PME où l'agilité règne. Nous sommes donc sur des compétences de direction de service, pas sur du middle management. C'est aussi un choix de positionnement haut de gamme, avec une sélection des membres de nos équipes qui est rigoureuse sur les parcours, expériences, comme sur leurs valeurs.

Nos métiers sont donc liés directement à l'ensemble des compétences nécessaires au pilotage des entreprises. Ce sont donc 9 expertises complémentaires qui s'additionnent et qui ont été structurés par marque métier spécifique.

L'expérience client peut se résumer à : « Additionnons nos expertises, multiplions nos performances » :

- La Direction Administrative et Financière, avec DAF Pilot
- La Direction des Achats et Logistique, avec DAL Pilot
- La Direction Commerciale, avec DC Pilot
- La Direction Marketing et Digitale, avec DMD Pilot
- La Direction Qualité, Sécurité et Environnement, avec DQSE Pilot

- La Direction des Ressources Humaines, avec DRH Pilot
- La Direction des Systèmes d'Information, avec DSI Pilot
- La Direction Industrielle et Technique, avec DTI Pilot
- Et même, la Direction Générale et Transformation, avec DGT Pilot

I.E : Pouvez-vous détailler la structuration de vos différentes solutions ?

Benoît Frey : Toutes nos interventions sont organisées autour de cinq piliers de compétences qui structurent notre approche auprès de tous nos clients, ceci quelques soit le métier concerné et domaine d'intervention. Cela donne une vraie cohérence à nos clients, comme à nos équipes, avec une colonne vertébrale commune.

Le premier pilier concerne la stratégie. Nous nous attachons à élaborer et valider avec le dirigeant une vision stratégique claire et adaptée à ses objectifs. Et il ne faut pas confondre, stratégie et objectifs....

Le second repose sur l'optimisation de l'organisation du service de l'entreprise pour optimiser l'efficacité et améliorer les performances. Cela peut impliquer de réorganiser ou redéployer les ressources, mais aussi améliorer les processus. C'est un point clé pour les résultats à venir, source de gain de productivité.

Ensuite, nous travaillons sur le pilotage des ressources, le troisième pilier. Cela inclut bien sûr le management des équipes du service, la formation continue, le recrutement de nouveaux talents, ainsi que la mise en place de systèmes de rémunération et de motivation adaptés, par exemple. Ce point est crucial pour s'assurer que l'entreprise dispose des compétences nécessaires pour

atteindre ses objectifs. C'est le capital immatériel de l'entreprise.

Le quatrième pilier concerne la mise en œuvre, le pilotage des actions opérationnelles définies. Cela inclut l'exécution et le pilotage des plans d'actions dans la durée, avec des indicateurs de performance clairs pour en suivre les évolutions et impacts. L'adoption de nouveaux outils digitaux pour la gestion des équipes et le suivi des performances en est souvent une composante.

Enfin, le cinquième pilier se concentre enfin sur les supports opérationnels. Garantir que tous les support et actions supports, comme la communication interne et externe (clients comme fournisseurs), les outils marketing, commerciaux, comme techniques et autres, sont optimisées pour soutenir efficacement l'activité.

I.E : Et sur quelle méthode et processus repose vos interventions ?

Benoît FREY : Pour aborder une entreprise, certains paramètres importants sont à prendre en compte. Nous avons développé une approche dissociée en fonction de la taille (chiffre d'affaires et/ou effectifs) de l'organisation, comme de ses objectifs et attentes.

Pour le cœur de marché, en temps partagé et pour les PME, notre méthode repose sur 3 étapes complémentaires, structurantes et en parfaite cohérence avec nos objectifs opérationnels et de création de valeur.

Nous pilotons notre intégration, qui pourrait s'apparenter à notre « période d'essai ».

Nous commençons, par une première étape qui comprend, la phase de diagnostic (méthodologie des 20 questions clés – PILOT Groupe), d'analyse sur 8 points spécifiques et enfin, nos recommandations sur les 5 piliers

de compétences de la fonction concernée, comme présenté dans la question précédente.

C'est l'équivalent, structuré et piloté, que l'on pourrait demander à un nouveau cadre salarié qui intègre ses nouvelles responsabilités avec un rapport d'étonnement.

La seconde étape est la formalisation du plan d'action prioritaire, avec une matrice spécifique qui sera partagée et actualisée dans le temps. Nous y formalisons la vision/ambition, les objectifs, les stratégies associées et l'ensemble des actions et indicateurs de pilotages, les ressources, les délais.... adaptés et surtout réalistes, ambitieuses et réalisables.

Cette étape est coconstruite et bien sûr validée avec le dirigeant, qui est et reste le patron.

Enfin, la troisième étape, est bien sûr la mise en œuvre opérationnelle, soit le pilotage de la mise en œuvre du plan d'action défini. Nous intervenons comme un « chef d'orchestre », un architecte, mais aussi en tant que « chef de chantier ». On est là pour faire et faire-faire. Nos engagements et opérations sont au service des objectifs et surtout des résultats, tout en respectant l'ADN et les valeurs de l'entreprise et de son/ses dirigeant(s).

En management de transition, soit en « prestation de remplacement » sur une durée déterminée, les mécanismes sont identiques, mais opérés différemment car le contexte et les enjeux sont souvent bien différents, dans les organisations de taille plus importantes et avec une fonction et poste déjà existants. Nous avons aussi développé une approche et un pack, spécifique pour les start-up ou les TPE, qui n'ont pas les mêmes besoins, ressources mais aussi budget potentiellement.

I.E : Comment PILOT Groupe s'implique aux côtés des dirigeants dans leurs quotidiens et enjeux ?

Sylviane METZ : C'est NOTRE « WHY » ou raison d'être.

Nos engagements et notre mission consiste également à alléger la charge opérationnelle comme mentale du dirigeant. Ce que l'on oublie souvent c'est la solitude ou l'isolement du dirigeant d'entreprise. C'est lui, qui prend toutes les décisions importantes, le bureau sur lequel arrive tous les problèmes, celui qui signe les investissements, et qui a pour obligation de payer chaque mois l'ensemble de ses salariés, entre autres.

Ces derniers font face à des défis qu'ils ne peuvent partager avec leur équipe, proches ou leurs partenaires financier ou technique. Notre rôle est ainsi de fournir un soutien confidentiel et stratégique. Cela permet

PILOT Groupe a développé une stratégie de « marque ombrelle », avec une marque mère, et ses marques métiers.



pilot-groupe.com





Dernière promotion d'intégration PILOT Groupe, formée aux outils et méthodes PILOT Groupe

au dirigeant de prendre un peu de hauteur, de s'élever au-dessus des opérations quotidiennes pour envisager l'avenir avec plus de clarté.

La gestion du changement, les évolutions technologiques, le choix des outils et investissements adaptés, dans une organisation représente un véritable défi. L'intervention, hebdomadaire d'une ressource externe et bienveillante, avec une perspective enrichie par des expériences variées dans différentes structures au quotidien, apporte une légitimité et une capacité de communication essentielles pour piloter efficacement le changement. Comme tous les « cadres sup », nous sommes les relais, « la courroie de transmission » des dirigeants.

I.E. : Quelles sont les valeurs de PILOT Groupe, ce qui vous font avancer ?

Sylviane METZ : Nos valeurs, sont formalisées depuis de très nombreuses années et sont intangibles. Elles sont bien sûr partagées et portées avec toute notre équipe au quotidien dans nos actions, comme décisions. Mais se sont aussi des engagements forts pour nos marchés et clients.

Nos valeurs, sont définies sous 3 axes centraux.

Nos actions s'inscrivent, tout d'abord dans une démarche socio-économique et sociétale ambitieuse visant à contribuer et stimuler la croissance des entreprises françaises. En améliorant leurs performances, nous favorisons leur développement et leur structuration. Ceci contribue ainsi à la création d'emplois et à l'amélioration du bien-être sociétal, renforçant notre impact sur l'économie régionale et nationale.

L'esprit d'équipe, en interne à PILOT Groupe bien évidemment dans nos partages d'expériences et d'expertises pour continuer à apprendre, mais surtout au service de nos performances chez nos clients. On ne peut tout savoir et tout savoir-faire, quand on opère dans plusieurs entreprises chaque semaine, dans des activités et marchés variés. Mais

cette valeur est aussi bien sûr aussi tournée vers nos clients et leurs équipes. On travaille avec le chef d'entreprise, les responsables de tous les services et bien sûr avec les équipes qui nous sont confiées. La réussite est toujours liée à une performance collective. L'équipe doit toujours être gagnante à la fin.

Enfin, notre troisième valeur est l'excellente opérationnelle. Implication, efficacité, expertise et résultats sont nos leitmotivs dans nos engagements. Il faut bien être cohérent avec son positionnement. Nos ressources sont très expérimentées et toutes nos actions sont priorisées orientées vers les résultats, dans le respect des hommes et des règles établies. Nous nous devons de générer plus qu'un retour sur investissement aux donneurs d'ordres qui nous font confiance. Le savoir-être et le juste positionnement de nos équipes est aussi bien sûr une source des succès à venir, comme d'une collaboration durable sur plusieurs années.

I.E. : Pour terminer, vos objectifs et « rêves » pour demain ?

Benoît FREY : Nous avons un ADN fort et bien ancré lié à notre histoire et légitimité, des valeurs engageantes et vivantes, une mission et une vision claires, mais surtout une équipe et des compétences de grandes qualités.

Dans un premier temps, nous devons continuer à structurer nos équipes et donc un gros travail de recrutement des meilleurs ressources souhaitant s'engager dans notre concept et positionnement. Beaucoup de « cadres sup » ne savent pas qu'ils peuvent #travaillerautrement.

J'y rajouterai aussi notre contribution et engagement, lié à nos valeurs, à créer une solution d'employabilité pour les seniors, dont le marché de l'emploi traditionnel s'est trop coupé et qui peuvent ou veulent travailler à temps choisi, en fin de carrière.

D'un autre côté, nous devons continuer à évangéliser le marché et donc, les entreprises, investisseurs et dirigeants, qui ne savent pas encore que des solutions comme

celles de PILOT Groupe existent. En synthèse, nous allons devenir un relais et soutien de rencontres entre les organisations et leurs ressources cadres / managers, le « Meetic » des compétences cadres et opérationnelles.

Si nous devons terminer par un rêve ? Multiplier les entreprises clientes de nos multi-solutions opérationnelles. Elles auront plusieurs ressources et compétences de PILOT Groupe, leurs PILOTs, présents chaque semaine dans leurs organisations, à temps choisi, pour un budget maîtrisé. Toutes les PME de France, pourront ainsi avoir leur Comité de Direction complet, pour le budget d'un seul cadre dirigeant salarié.

Notre histoire

Cela fait bientôt 15 ans que Benoit Frey œuvre et opère au développement et promotion du temps partagé, spécifiquement sur la compétence Direction Commerciale, avec DC PILOT.

7 années de terrain et d'opérations et puis 7 années au développement et structuration de DC PILOT FRANCE, sur le territoire national.

Il était temps et légitime maintenant de déployer l'expérience et expertise acquises dans cette solution de prestations de services haut de gamme sur toutes les compétences d'un Comité de Direction, utiles à toutes les entreprises de France. « Il me fallait LA rencontre et les compétences adaptées et complémentaires, pour lancer PILOT Groupe ».

La rencontre initiale avec Sylviane METZ date de 2017. Ancienne Directrice Générale de PME et experte digital et datas, ils se retrouvent professionnellement en 2023 et s'accordent sur ce projet commun et ambitieux. Depuis début 2024, ils travaillent à la structuration et au lancement de PILOT Groupe.

PILOT groupe, c'est 9 marques et expertises clés pour toutes les entreprises de France : Direction Commerciale, DRH, DAF, DSI, Direction Marketing et Digitale, Direction Qualité-Sécurité-Environnement, Direction Technique et Industrielle, Direction Achats et Logistique, ou encore la Direction Générale et Transformation.

A chacune leurs équipes, mais toujours basé sur le partage des expertises marchés ou techniques pour chaque métier. Et enfin, et surtout une vraie dynamique de groupe et de compétences complémentaires, au service du développement des entreprises de France.