

## **FRANCIA : UN ORIZZONTE POSITIVO PER IL TEMPORARY MANAGEMENT**

*Olivier SPIRE,  
Presidente di ProCadres International*

### **Il quadro economico**

Il quadro economico francese è oggi caratterizzato da una serie di problematiche: la crescita è debole e non sostenuta abbastanza dall'innovazione e dagli investimenti, i costi elevati di manodopera ed energia soffocano la produttività in diversi settori, l'industria delocalizza nei paesi low cost, le aziende, di fronte a mercati mondiali fortemente concorrenziali, sono penalizzate dalla forza dell'euro.

Tutto ciò si traduce in numerose ristrutturazioni accompagnate da riduzioni di personale, in un clima sociale teso malgrado il calo della disoccupazione. I fondi d'investimento e di Private Equity giocano un ruolo sempre più importante nella compagine azionaria delle imprese e ne incoraggiano le ristrutturazioni.

### **Il mondo dei manager**

D'altra parte, il mondo dei manager si è notevolmente evoluto nel corso degli ultimi anni. Il malessere che discende dalla forte pressione alla quale sono stati esposti in permanenza e dalla limitazione del loro ruolo nell'implementazione di una strategia imposta si traduce in un'aspirazione a modificare il loro rapporto con il lavoro verso una maggiore indipendenza nei confronti dell'azienda e verso un equilibrio più attento e rigoroso tra vita lavorativa e vita privata.

I giovani manager, toccati dall'aumento della precarietà del lavoro, sono divenuti sempre meno dipendenti dai loro datori di lavoro (in senso letterale, ma anche figurato) e hanno acquisito una prospettiva sempre più da "fornitori di servizi". I manager più anziani, che hanno vissuto l'ostracismo che dai 40 anni li vorrebbe spingere al prepensionamento, si sono di fatto abituati ad una logica di missioni temporanee.

Infine, la progressiva crescita di una carenza di offerta, collegata al basso tasso di disoccupazione dei manager (3,5%) al pensionamento in massa della generazione del dopoguerra, rende la ricerca per posizioni permanenti più lunghe e difficili.

### **Una prospettiva favorevole**

In questa situazione, il temporary management ha davanti a sé un periodo positivo nelle aziende francesi sotto la forma, sia delle classiche missioni a tempo, sia di management di transizione.

Le missioni temporanee più frequenti avvengono per effettuare la sostituzione per un vuoto manageriale improvviso e non programmato o per realizzare progetti specifici, per esempio il conseguimento di una certificazione di qualità o l'implementazione di un nuovo sistema informativo.

Il management di transizione ha a che fare con progetti più complessi di gestione del cambiamento, di *turnaround* o di ristrutturazione, per la cui realizzazione sono necessari manager di alto livello, spesso bilingui, capaci di realizzare una strategia dalla posta molto elevata in un contesto difficile e problematico.

Numerosi sono gli attori che intervengono nel mercato delle missioni temporanee « classiche »: società di temporary management, società di ricerca e selezione e società di intermediazione salariale.

Sono per contro meno numerosi gli specialisti del management di transizione : al più una dozzina di attori hanno una dimensione significativa sul mercato nazionale, alcuni addirittura con una loro "panchina" di manager permanenti; alcuni di essi fanno parte di network internazionali. Senza contare il gran numero di manager che opera come free-lance.

### **Numerose figure giuridiche**

Il termine temporary management comprende non solo missioni diverse tra loro per natura e complessità, ma anche forme giuridiche assai variegata: assunzione a tempo determinato, distacco di personale, lavoro a tempo parziale (rif. legge Agosto 2005), intermediazione salariale, etc.

Poiché la legislazione francese è complessa e talvolta impositiva, la scelta tra queste diverse formule deve essere fatta con grande precauzione per poter restare nell'ambito della legalità pur tenendo conto di vincoli dettati dalle esigenze di funzionamento delle aziende.

Le obbligazioni derivanti dal contratto di lavoro stipulato tra azienda cliente e soggetto che realizza l'intervento sono infatti assai differenti in tutti gli aspetti, a seconda della formula adottata: motivo della missione, durata, rinnovo/continuazione, periodo di prova, condizioni di recesso/fine rapporto, possibilità di fornire deleghe e poteri (di tipo disciplinare o di trattativa con il personale), rispetto del divieto di fornitura di manodopera, presa incarico dagli organismi sociali al termine della missione.

### **Una doppia responsabilità**

Il temporary management in Francia vive dunque un periodo di grande sviluppo, poiché risponde ai problemi che la congiuntura economica pone alle imprese, e al contempo risulta molto apprezzato dai manager, particolarmente da quelli a più elevata seniority, la cui esperienza li rende immediatamente operativi per l'avvio di nuove missioni.

Bisogna però tenere in adeguato conto la complessità tecnica delle differenti fattispecie giuridiche che possono avere le missioni, inc ontesti sociali comunque assai variegati.

Le società specializzate in questo mercato apportano non solo la responsabilità di selezionare la risorsa adatta allo specifico problema, ma anche la capacità di proporre la forma giuridica più appropriata al tipo di problema e di missione, che sia anche compatibile con i vincoli imposti dall'ordinamento giuridico.