

Introduction

Depuis moins d'une dizaine d'années, s'impose le concept d'autonomie professionnelle, capacité qu'acquiert une personne de définir ses missions, de les réaliser en maîtrisant les coûts ainsi que la qualité et en considérant le donneur d'ordres comme un client. L'autonomie se distingue de l'indépendance par la volonté de travailler en réseau, que ce soit au sein d'une structure dont on est membre et qui peut abriter à la fois la personne et son activité (cabinet de conseil, portage salarial), mais également en s'insérant dans des clubs ou en créant une « tribu ». Elle ne s'oppose pas à l'indépendance ; elle en constitue plutôt une composante essentielle.

À l'origine, la notion d'autonomie professionnelle apparaît dans les textes qui composent la convention collective professionnelle du Syntec. Puis, elle devient un concept vivant et mentionné par la CFDT, dans les informations communiquées par le Betorpub qui regroupe, au sein de ce syndicat, les activités du conseil et de la publicité. La notion d'autonomie professionnelle introduit une nuance juridique entre l'indépendance et la relation classique du salarié caractérisée par un lien de subordination fort. Elle reconnaît à un salarié des degrés de liberté qui jusqu'à présent n'étaient pas le fait des salariés classiques : choix des méthodologies appropriées à la résolution de problèmes posés (conseil et formation), apport d'affaires, liberté de gérer son temps de travail et de présence dans l'entreprise.

Une forte demande d'autonomie et d'indépendance

L'indépendance professionnelle comme l'autonomie dans le travail salarié progresse rapidement du fait de quatre éléments : le besoin de la génération des années quatre-vingts de s'affranchir des contraintes et incertitudes de l'entreprise ; l'évolution des entreprises vers une nouvelle organisation ; le management par projets et le chômage structurel qui caractérise notre société européenne.

La génération des années quatre-vingts a un positionnement différent au regard de l'emploi. D'après une étude de la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 25 % des jeunes BAC + 5 ayant plus de cinq années d'expérience aspirent à devenir professionnellement autonomes. Cette attitude est due au réalisme acquis au cours d'années difficiles où les enfants de cette nouvelle génération ont eu à connaître des parents au chômage et ont eu eux-mêmes des difficultés pour trouver un emploi. Ils ont le sentiment que l'entreprise n'apporte plus la sécurité d'emploi, que les sacrifices d'aujourd'hui ne font plus la carrière de demain. Dès lors qu'ils se sentent capables d'une autonomie suffisante pour concevoir une offre ciblée et pour aller au devant de quelques clients potentiels identifiables dans le cercle de leurs relations, ils aspirent à devenir autonomes.

Le management par projets, une clé de l'adaptation au changement

Le management par projet qui tend à se généraliser dans les entreprises ne constitue pas une mode ou une méthode particulière de traitement des questions de R&D. C'est une nécessité structurelle qui aide les organisations à s'adapter à des changements permanents et quelquefois radicaux. Même la fonction production des industries manufacturières est concernée : outils flexibles, sous-traitance organisée pour compléter une production courante, diversification des productions pour les rendre contra-cycliques. Ce qui paraissait immuable, l'outil de production, est rendu adaptable pour faire face à des change-

ments de produits ou à des variations de charge. Il en est de même pour l'ensemble des fonctions qui adoptent une organisation par projets avec des ressources variables, en quantité et en qualité, ajustées en fonction de la conjoncture et des besoins.

Cette évolution, parfois perçue comme regrettable, est néanmoins inéluctable. Bien qu'elle soit moins créatrice d'emplois directs, elle induit des demandes régulières de contributions hautement qualifiées. Les secteurs les plus concernés sont ceux de l'informatique et de la technologie. Les autres suivent à distance.

Le chômage et l'afflux des « quinquas » : des demandeurs d'emplois expérimentés disponibles pour accomplir des missions

Des pays comme le Danemark ou la Suède ont mis en place des politiques à succès pour lutter contre le chômage des quinquagénaires. La France porte bien haut le drapeau rouge. Heureusement, la démographie entraîne un double phénomène : d'une part le besoin de renouvellement des effectifs afin de pallier les départs en retraite qui commence à favoriser l'embauche, d'autre part l'arrivée des chômeurs à l'âge de la retraite qui de ce fait disparaissent des statistiques de l'ANPE.

Pour autant, la question des quinquas n'est pas encore derrière nous – loin s'en faut – mais les quatre prochaines années permettront d'en venir à bout. En attendant, comme ils ont peu de chances de retrouver un poste, certains se dirigent naturellement vers les missions. En effet, le courant d'emplois qui se dessine pour les cadres avec les départs en retraite ne profitera pas forcément aux cadres seniors à haut revenu, pour des raisons de gestion contraignante de masse salariale. En revanche, la mise à disposition de leur expertise, à temps partiel ou sous forme de mission, risque d'être prisée. Ceci favorisera la montée en puissance de cadres plus juniors, à haut potentiel, mais pas encore rompus à tous les rouages du domaine de compétence ou du secteur de l'entreprise qui les a recrutés.

Par ailleurs, une fois en retraite, l'ex-salarié peut être candidat à nouveau à l'autonomie. Il est, en effet, de plus en plus sollicité par les entreprises lorsqu'il possède une réelle expertise.

Les outils pour trouver la bonne place

Ces tendances qui concourent à développer l'autonomie professionnelle montrent à l'évidence que le phénomène ne sera pas éphémère et que les effectifs concernés ne peuvent être négligés.

Dans cet univers nouveau, déjà beaucoup d'acteurs agissent pour aider, orienter, aguerrir les porteurs de projets en les conseillant sur la meilleure structure à adopter, la manière la plus appropriée de rédiger un business plan, les erreurs à ne pas commettre dans la période de lancement, etc. Peu se sont jusqu'ici intéressés aux aspects marketing et pratiques notamment pour ce qui est des services que l'on peut résumer sous le vocable de « prestations intellectuelles ». Il s'agit pour l'essentiel de conseil aux entreprises, de prestation dans le domaine de la communication, de la formation, des expertises techniques. Une offre dans ces domaines est souvent la première marche vers la création d'une activité autonome ou indépendante dans un secteur où le droit d'entrée est faible pour accéder à un marché promis à une forte croissance.

Des formations et des livres existent. Mais ils nous ont paru incomplets car ils font référence à des univers d'entreprises où les besoins et les moyens ne sont pas ceux d'une personne seule qui démarre son activité dans son salon et qui se demande comment elle trouvera son premier client. À ce stade, les recettes classiques comme le mailing, la plaquette qui démontre au prospect ce que l'on est censé lui apporter de précieux et la « prospection dans le dur » sont les plus sûrs moyens de se décourager en gâchant son talent et en faisant perdre leur temps à bon nombre de personnes. Pourtant de bons apôtres continuent de prêcher une religion qu'ils ne pratiquent souvent pas eux-mêmes ou qui nécessite une débauche d'efforts pour une très maigre récompense. Ceux qui disent obtenir un certain succès avec ces méthodes inappropriées cherchent souvent une approbation gratifiante de leur courage. Ce qui revient à mettre le postulant

en difficulté plutôt que de lui donner les moyens de réaliser son projet.

Pourtant, chacun pourra le constater dans les lignes qui suivent, il n'est pas nécessaire de se transformer en « bon vendeur » pour réussir. L'important n'est pas de trouver le client mais que le client vous trouve.

Les métiers qui consistent à vendre des prestations intellectuelles dépendent d'une recommandation. Les prestataires sont, dans la plupart des cas, recommandés. La recherche de missions, la présentation de l'offre, doivent être parfaitement adaptées à cette réalité. C'est la raison pour laquelle nous croyons que ce livre a sa place parmi ceux qui ont pour objet de montrer comment aborder les opportunités créées par les récents changements socioéconomiques.

Nous avons divisé cet ouvrage en cinq parties. La première montre comment et pourquoi le travail par missions progresse et s'amplifie au point que l'on commence à y distinguer une segmentation : conseil, expertise, management de transition, prestations de service. Certains n'hésitent pas à déclarer qu'il constitue d'ores et déjà un marché. N'oublions pas cependant que si marché il y a, il s'agit d'un de ces marchés où c'est essentiellement l'offre qui provoque la demande.

La seconde partie délivre des pistes et apporte des conseils pour créer des opportunités de missions. À quelle préparation doit-on penser ? Quel positionnement doit-on adopter ? Quelles représentations peut-on se faire des besoins des entreprises et de la manière de les aborder ? Cette partie est le fruit de l'expérience vécue des auteurs et des expériences approchées des personnes – nombreuses – qui ont été conseillées et formées par eux avant d'aborder cette voie nouvelle.

La troisième partie entre de plein pied dans le concret de la première mission : auprès de qui la rechercher ? comment la conquérir ? comment la mener à bien ? Si la première mission est essentielle, elle n'est pas un aboutissement. Elle permet de « goûter au plat », de se déterminer pour la suite, et amène les candidats à mieux ajuster leurs prestations et leur comportement. Elle n'est cependant pas un gage de renouvellement. Il faut, pour obtenir régulièrement d'autres missions, construire

un véritable « système marketing » qui apporte un volume d'affaires suffisant en vue de se procurer un revenu satisfaisant ou de nourrir une expansion répondant à un objectif ambitieux.

La quatrième partie traite de la construction et de l'animation des réseaux.

La cinquième partie se préoccupe de la consolidation de son portefeuille clients, de ses expertises, l'assise de son image et de sa notoriété, non pas pour figer les positions mais pour assurer une pérennité à l'activité. Consolider suppose avant tout que l'on prenne le temps de faire le point et que l'on soit capable de remise en cause. C'est souvent cette réflexion qui porte à étendre sa capacité professionnelle et à passer de simple prestataire à consultant.

Ainsi cet ouvrage offre au lecteur l'expérience récente de quelques-uns. Il ne sera pas nécessaire de le lire de bout en bout ni de l'appliquer comme une recette globale aux éléments indissociables. Il est en revanche indispensable de confronter ses propres représentations à chaque stade de cette démarche pour se questionner soi-même de façon critique et aborder cette réalité, nouvelle et prometteuse, mieux préparé.