

# Introduction

Depuis 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'ordre 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 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-vingt de s'affranchir des contraintes et des 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-vingt 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 cette nouvelle génération a eu à connaître des parents au chômage et a eu, elle-même, des difficultés pour trouver un emploi. Ces diplômés 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 recherche et développement. 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 changements 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'emploi 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 figure comme la lanterne rouge dans ce domaine. 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 prochaines années devraient permettre d'en venir à bout. En attendant, le retour en activité CDI est long, ils préfèrent rester en activité par différents biais : management de transition, missions de conseil. 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, a des chances d'être prisée. Cela favorisera la montée en puissance de cadres plus jeunes, 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 de nouveau être candidat 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 socio-économiques.

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. Les faits confirment que le marché des missions est en croissance, même si le marché de l'emploi des cadres a bien repris depuis 2005. En effet, c'est un marché d'offres qui suscite la demande. N'oublions pas cependant que, si marché il y a, il s'agit de l'un de ces marchés où c'est essentiellement l'offre qui provoque la demande. Nous remercions tout particulièrement Frédéric Marquette, du cabinet EIM, spécialiste du management de transition de dirigeants, pour l'aide précieuse qu'il a apportée au chapitre consacré au management de transition.

La deuxième 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 plain-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 conduit 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, de 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.

La présente édition a été améliorée et actualisée pour tenir compte des évolutions récentes de notre domaine et des premiers témoignages de lecteurs qui ont utilisé notre méthode pour devenir consultants. Elle inclut des conseils sur l'utilisation des blogs, les coordonnées du site qui donne le texte intégral de l'accord de branche sur le Portage salarial et, en annexe, le témoignage d'un lecteur qui, pour élaborer son offre, a appliqué quelques-uns de nos conseils.

Les évolutions qui nous ont semblé devoir impacter les premiers contenus concernent principalement Internet, le management de transition, le Portage salarial.

Pour ce qui est d'Internet, la version 2.0 a permis une évolution marquée du domaine de la communication qu'est l'interactivité. La Toile offre de nouvelles possibilités pour communiquer et animer son réseau *via* les blogs, mais aussi pour l'enrichir *via* les réseaux virtuels. Si le blog est devenu roi, on sent également pointer, dans les pratiques des internautes consultants, le goût du travail en équipe, avec les espaces collaboratifs.

Ces moyens sont autant d'atouts pertinents pour faire valoir son expertise sur un sujet actuel et dans un environnement choisi. Mais aussi pour étendre son réseau par les contacts que peuvent générer les réactions des lecteurs.

En plein essor, le management de transition permet de se roder au métier de conseil en changeant d'environnement et en adaptant ses acquis à un nouvel environnement, dans une nouvelle posture.

Dans l'édition précédente, nous avons abordé le Portage salarial, qui nous semblait déjà particulièrement adapté au postulant à l'autonomie professionnelle. Son succès croissant nous donne raison, d'autant plus que cette forme de travail vient d'être reconnue par les syndicats des employeurs et des salariés.

C'est pourquoi nous tenons à souligner l'importance de l'accord de branche qui a été signé, et qui démontre qu'en France la flexisécurité, rendue possible grâce aux partenaires sociaux, est aujourd'hui en route.

Vous trouverez l'accord sur le site [http : www.f3c-cfdt.fr/actualités/la-f3c-cfdt-signe-l-accord-sur-le-portage-salarial/](http://www.f3c-cfdt.fr/actualites/la-f3c-cfdt-signe-l-accord-sur-le-portage-salarial/)

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.