



PAR
EMMANUEL DE PRÉMONT
PRÉSIDENT, GROUPE FINAXIM

Devenir DAF indépendant, est-ce la fin d'une carrière ou le début d'une nouvelle ?

L'externalisation des fonctions support de l'entreprise a le vent en poupe. Un nombre croissant de cadres expérimentés choisissent de quitter l'univers salarié en faisant de leur parcours une offre de services, et en s'affranchissant des aléas organisationnels et hiérarchiques. S'agit-il alors pour eux de faire le deuil de toute progression professionnelle ?

Parmi ces professionnels, des DAF sous statut indépendant (mais aussi des DRH ou des DSL...) interviennent ainsi comme managers de transition auprès d'entreprises de taille importante, ou accompagnent au long cours et à temps partagé des PME qui n'ont pas la taille critique pour justifier un DAF interne à plein temps.

CETTE NOUVELLE ÉTAPE PROFESSIONNELLE N'EST PAS EXEMPTÉ D'AMBIGUÏTÉ

Sortir du cadre classique de l'entreprise et valoriser une expérience accumulée pour en faire profiter les projets en retard des grands groupes ou les PME en ambition de croissance ou en besoin de structuration, c'est en première analyse renoncer à la traditionnelle course-poursuite des cadres pour atteindre le sommet de la pyramide.

On imagine le scénario du DAF quinquagénaire ayant quitté son entreprise précédente dans le cadre d'une restructuration ou d'une négociation individuelle, et décidant d'aborder les années jusqu'à la retraite d'une façon plus calme. Ce scénario a une réalité partielle mais à l'expérience il apparaît que les histoires individuelles des intervenants indépendants sont beaucoup plus diverses qu'on pourrait le penser.

L'accès à l'univers de « l'emploi en mission » (généralement sous statut non-salarié, ou en portage salarial) va souvent de pair avec une envie d'agir, de visiter des segments de son métier que l'on n'avait pas eu le temps où la possibilité de creuser, de découvrir de nouveaux types d'entreprises, d'établir des passerelles avec des activités connexes à la sienne, de parler à des dirigeants sur un mode plus égalitaire, en un mot : d'en-

treprendre.

Par ailleurs, le travail indépendant n'est pas limité aux cadres supérieurs ayant accompli 20 ou 30 ans d'une première tranche de vie professionnelle en entreprise. De jeunes professionnels sont aujourd'hui séduits par une forme de travail qu'ils considèrent plus adaptée à leur culture de vie, tout en se réservant la possibilité de changer d'avis dans le futur.

Et, d'une manière générale, opter à un moment donné pour une intervention externe sous forme de mission n'est pas nécessairement renoncer définitivement à réintégrer le monde salarié. C'est bien sûr le cas des intervenants qui utilisent le temps disponible entre deux contrats de travail, mais aussi de tous les autres ayant *a priori* fait un choix stable vers le travail indépendant qui pourront néanmoins croiser le chemin d'une entreprise qui les convaincra de poser à nouveau leurs bagages.

ENVISAGER UNE DÉFINITION PLUS LARGE DE LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Si l'on prend en compte la perméabilité des univers salarié et non-salarié c'est une définition plus large de la carrière professionnelle qu'il faut envisager et qui n'est pas conditionnée par le statut sous lequel on intervient.

Cette approche peut sembler contraire au sens commun, tant nous avons été habitués à ce que l'univers interne de l'entreprise donne le tempo des progressions professionnelles, matérialisées par des titres, des coefficients, des rémunérations, des responsabilités affichées et autres signes extérieurs.

Le DAF indépendant n'ayant plus de patron ne peut certes plus compter que sur lui-même pour sa « gestion





La progression professionnelle est généralement avérée pour les intervenants indépendants, à défaut d'être sanctionnée officiellement

de carrière » : il est donc vrai qu'il lui reviendra de se voter les formations complémentaires dont il a besoin, de s'entourer de compétences additionnelles, par exemple sous la forme d'un réseau d'experts, d'élargir le périmètre de ses interventions, de filtrer les missions acceptées au mieux de leur intérêt et de leur rémunération, et de sous-traiter celles qui deviennent moins prioritaires, etc.

Mais lorsqu'on accompagne des intervenants indépendants, on constate généralement une évolution dans le temps dans l'ampleur des projets qu'ils portent, dans la confiance qu'ils affichent face aux dirigeants des entreprises accompagnées, et dans la variété des secteurs d'activité qu'ils couvrent. Dans le cas des interventions les plus opérationnelles – comme c'est le cas pour le temps partagé ou le management de transition – l'employabilité est maintenue à son plus haut niveau, et est même aiguisée par la fréquence des changements de contexte.

La progression professionnelle est donc généralement avérée pour les intervenants indépendants, à défaut d'être sanctionnée officiellement par une autorité de référence, comme c'est le cas pour un employeur qui s'appuie sur un système d'évaluation et des habitudes de management.

Une certaine normalisation du travail des intervenants indépendants est d'ailleurs probablement à souhaiter, qui pourrait se traduire par exemple par des systèmes de labellisation ou de certification, pour appuyer les efforts accomplis par ceux qui cherchent à exceller dans leur activité, et pour donner des gages aux entreprises utilisatrices.

Devenir intervenant indépendant, ce n'est pas faire le choix de vivre sur un stock de compétences figées, issues d'un passé certainement glorieux mais dont les enseignements ne sont pas toujours adaptés aux nouvelles situations rencontrées. C'est au contraire – avec la modestie qui s'impose – s'adapter en permanence, écouter attentivement ses interlocuteurs avant de leur asséner des vérités qui pourraient être hors de propos, et faire preuve d'une curiosité bien chevillée, permettant de rester à l'écoute des nouvelles pratiques professionnelles et d'en faire bénéficier ses clients. En un mot : le temps ne s'arrête pas au moment où on l'on devient indépendant !

POUR LES FEMMES, LE TRAVAIL INDÉPENDANT PEUT ÊTRE UN MOYEN DE RENFORCEMENT DE LEUR POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL

L'égalité hommes-femmes est menacée dans la composition des équipes de direction de beaucoup d'entreprises françaises. Cette situation insatisfaisante résulte d'un enchaînement complexe de décisions individuelles et d'entreprise (conscientes ou non) qui font qu'au final la promotion de certaines femmes à des postes de responsabilité – qu'elles auraient toute capacité à occuper – n'est pas décidée.

Dans le travail à temps partagé ou le management

de transition, la décision de recourir à l'expertise d'un professionnel échappe aux logiques de carrière interne aux entreprises. Les femmes et les hommes intervenant en mission se retrouvent en égalité de chances s'ils disposent de la disponibilité requise par la mission et des compétences pour la réaliser.

Les professionnels ayant des engagements privés empiétant sur les périodes habituellement travaillées se retrouvent souvent en tension avec les entreprises qui les emploient, qui pourront considérer – souvent à tort – que cette disponibilité en pointillé est signe d'une implication et d'une efficacité plus limitées. Le travail par mission est un soutien à ceux qui souhaitent préserver ces plages de temps non professionnel, et notamment les femmes. En effet les entreprises utilisatrices ne sont comptables que des journées d'intervention planifiées dans leurs locaux, le reste de l'emploi du temps appartenant totalement à l'intervenant.

Devenir DAF indépendant c'est continuer à grandir dans son métier ! ●