

PROJET DE RECHERCHE
pour l'identification de moyens favorisant
l'intégration au travail autonome
par le partage de contrat

SOMMAIRE

MAI 2002

Le projet est une réalisation d'Emploi-Québec de Montréal,
Direction de la planification, du suivi et de l'information
sur le marché du travail

en collaboration avec :

La Chambre de commerce de Saint-Laurent
Le magazine *L'Autonome*
et Cécile Auclair, travailleuse autonome

Recherche, conception et rédaction : Cécile Auclair
Assistance à la recherche : Annie Lachapelle
Révision de texte : Solange Deschênes
Lecture et correction : Pierre Boisseau et Diane Beaudet

TABLES DES MATIÈRES

Méthodologie	1
Sommaire des résultats	
• La notion de partage de contrat.....	2
• Intérêts, avantages et inconvénients associés au partage de contrat	4
• Qualités, attitudes et habiletés requises pour des collaborations réussies	6
• Conditions de réussite et moyens favorisant le partage de contrat	7
Conclusion et recommandations	10
Annexe au sommaire : Modes de collaborations entre travailleurs autonomes	13

MÉTHODOLOGIE

Nous voulions proposer des moyens de faciliter le partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et nouveaux travailleurs autonomes¹. Pour éclairer notre action, nous avons choisi de faire une recherche pour préciser les intérêts des travailleurs autonomes et des employeurs (donneurs de contrats) pour ce mode de collaboration, et repérer les conditions de réussite à la réalisation de tels partenariats. La méthodologie que nous avons privilégiée s'accorde avec les principes d'une recherche-action, bien exprimés dans la définition suivante :

Un processus par lequel les producteurs tentent d'élucider scientifiquement leurs problèmes de façon à guider, à corriger et à encadrer systématiquement leurs décisions et leurs actions... un contrat ouvert, formel, non totalement structuré impliquant une participation coopérative pouvant aller jusqu'à la cogestion².

Une recherche-action implique la participation des acteurs

Nous avons mis sur pied un comité de gestion du projet de recherche, composé des partenaires promoteurs, et un comité avisé réunissant différentes personnes et organisations concernées par les préoccupations des travailleurs autonomes. La participation de tous ces experts à la recherche-action a été très utile et fort éclairante.

Consulter les travailleurs autonomes constitue l'essentiel de nos travaux

Après avoir passé en revue les données disponibles sur les réalités des travailleurs autonomes³, l'essentiel de nos travaux reposait sur une consultation visant à nous donner une antenne qui éclaire la possibilité d'établir des réseaux facilitant le partage de contrat entre travailleurs autonomes. Deux questionnaires ont été élaborés et distribués respectivement aux travailleurs autonomes expérimentés et aux nouveaux travailleurs autonomes par Internet et par l'intermédiaire de divers intervenants. Sur les 65 répondants aux questionnaires, 29 sont des travailleurs autonomes expérimentés et 36 sont de nouveaux travailleurs autonomes⁴. Quelques entrevues individuelles ou de groupe visaient à recueillir des informations plus qualitatives. Un groupe de discussion réunissant 6 travailleurs autonomes expérimentés ayant déjà partagé des contrats a permis de mieux comprendre la dynamique reliée à ce mode de collaboration et d'en tirer des acquis. Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à cette consultation.

Le point de vue des employeurs et d'autres experts nous a aussi intéressés

Nous avons également effectué cinq entrevues qui visaient à connaître le point de vue des employeurs ou donneurs de contrats. Nous avons finalement rencontré cinq personnes qui ont encadré d'autres modes de collaborations (mentorat en entrepreneurship, « coaching », coopératives). Leurs propos ont été une source riche d'informations tant pour distinguer le partage de contrat d'autres modes de collaborations que pour retenir des acquis de leurs expériences.

Les résultats de cette recherche sont le fruit de plusieurs collaborations

Les résultats de notre recherche proviennent donc de toutes ces sources auxquelles s'ajoutent des correspondances avec quelques lecteurs du magazine *L'Autonome* et divers entretiens informels avec des travailleurs autonomes ou des intervenants auprès de cette clientèle. Nous remercions encore une fois tous ceux et celles qui ont participé à notre projet de recherche.

¹ Notre prémisse de départ définissait le travailleur autonome (TA) expérimenté comme une personne de plus de 35 ans ayant plus de cinq ans d'expérience à titre de TA et le nouveau TA, une personne de moins de 35 ans ayant moins de trois ans d'expérience à titre de TA. Nous avons laissé tomber le critère d'âge après un premier échange avec le comité avisé au projet.

² Ronald Legendre, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2^e édition, 1993, p. 1074-1075.

³ La synthèse de ces données est disponible sur le site Internet d'Emploi-Québec. Le document s'intitule « Données sur le travail autonome – Document synthèse. » http://emploi.quebec.net/publications/donnees_autonome.pdf.

⁴ Selon la définition décrite à la note 1, sans le critère d'âge, bien entendu.

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

LA NOTION DE PARTAGE DE CONTRAT

On connaît la sous-traitance et différentes formes de parrainage qui ont fait l'objet de mesures de soutien pour les personnes qui voulaient intégrer le marché du travail ou pour les nouveaux entrepreneurs, tel le « coaching », le mentorat, le compagnonnage, pour nommer les modèles les plus connus, mais on a peu de référence quant à la notion de partage de contrat et cela nous amène à préciser les particularités de ce type de collaboration.

Bien qu'il y ait eu, de tout temps, des travailleurs autonomes qui ont partagé des contrats avec d'autres, ce type de collaboration n'existe pas de façon structurée, formelle et nous ne savons pas si elle est très répandue, exception faite de certains secteurs. Plusieurs personnes rencontrées en cours de projet ont par ailleurs fait remarquer que cette notion de partage de contrat avait un caractère novateur et nous ont invités à préciser et à mieux définir cette forme de collaboration.

Quelques entrevues avec des personnes qui ont fait l'expérience d'encadrer d'autres types de collaborations, mentorat en entrepreneurship, « coaching » et coopératives de travailleurs autonomes⁵, une brève recherche documentaire, des échanges avec le comité aviseur et avec des travailleurs autonomes, nous amènent à circonscrire les caractéristiques des collaborations impliquant un partage de contrat.

En résumé, en se référant au tableau sur les modes de collaborations (ci-annexé), nous situons le partage de contrat entre le « coaching » et la sous-traitance. Ce mode de collaboration se rapproche du « coaching » par l'importance de la relation d'encadrement du processus de travail, mais il s'apparente à la sous-traitance parce qu'il est orienté d'abord vers l'atteinte des résultats exigés par un mandat donné. Un autre élément distingue le partage de contrat et la sous-traitance : dans un contrat partagé les deux travailleurs autonomes partagent le processus de travail menant à la réalisation du mandat et l'acquisition de compétences entre travailleurs autonomes fait généralement partie des gains associés au contrat.

La notion d'âge

Dès la première réunion du comité aviseur, nous avons été amenés à dissocier l'âge de la notion de nouveaux travailleurs autonomes. Le sondage que nous avons effectué par la suite nous incite à maintenir cette position.

La majorité des travailleurs autonomes expérimentés qui ont répondu au questionnaire notent une préférence pour partager des contrats avec des travailleurs autonomes de plus de 30 ans. Paradoxalement, ces mêmes répondants sont assez nombreux (65 %) à considérer que le fait de donner une chance à un jeune constitue un des avantages importants associés au partage de contrat.

En consultation, nous avons aussi rencontré quelques personnes qui affichaient une préférence à partager des contrats avec des nouveaux travailleurs autonomes. Dans un cas, il semble qu'on associe nouveau travailleur et jeune, alors que, dans l'autre, on

⁵ Tiré du compte-rendu des entrevues sur les autres types de collaborations.

parle nettement d'une préférence pour des travailleurs moins expérimentés que soi des *juniors*, quel que soit leur âge.

Le quart des travailleurs autonomes expérimentés disent n'accorder aucune importance à l'âge et c'est aussi ce que feront ressortir les travailleurs autonomes qui ont participé au groupe de discussion.

La notion de nouveau travailleur autonome telle que nous l'avons définie (moins de trois ans d'expérience à titre de TA) ne fait pas, non plus, écho dans la réalité.

Il semble faire beaucoup plus de sens de parler de partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et moins expérimentés, en faisant référence à l'expertise dans son domaine de travail et non à l'expérience, à titre de travailleur autonome. Il est aussi courant que le travailleur plus expérimenté assure la responsabilité du contrat face au client, ce travailleur plus expérimenté pouvant, par ailleurs, être un nouveau travailleur autonome. Cela demeure tout de même assez relatif, chacun pouvant être à la fois le *senior* de l'un et le *junior* de quelqu'un d'autre et même partager avec une même personne des contrats à titre de *senior* dans certains cas et de *junior* dans d'autres selon la nature du contrat.

Nous avons donc choisi de nous attarder davantage aux collaborations impliquant le partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et moins expérimentés (entre *seniors* et *juniors*) et entre pairs, bien que nous maintenions que ce type de collaboration constitue certainement une voie d'accès privilégiée au travail autonome pour les jeunes et moins jeunes.

Une définition proposée

Au terme de notre recherche, nous proposons la définition suivante :

Le partage de contrat signifie qu'un travailleur autonome confie à un autre travailleur autonome la responsabilité d'une partie des tâches reliées à un contrat et partage les revenus de ce contrat.

Le jumelage entre deux travailleurs autonomes se fait d'abord sur la base de l'expertise, l'un étant le *senior* de l'autre pour un mandat donné.

Le travailleur autonome expérimenté conserve la responsabilité face au client. Il assure la gestion du contrat et un certain encadrement de l'autre travailleur autonome (moins expérimenté pour la réalisation de ce mandat). Ce dernier, en échange, exige des tarifs moins élevés que les tarifs exigés sur le marché pour le même type de travail. Cette condition financière demeure un principe général puisque, dans tous les contrats des travailleurs autonomes, les conditions financières sont de toute façon soumises à des négociations.

INTÉRÊTS, AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PARTAGE DE CONTRAT

Tout au long de nos travaux, nous avons observé un grand intérêt envers notre projet de la part tant des travailleurs autonomes, des intervenants auprès de ces clientèles que des employeurs. La seule participation de 16 personnes de diverses provenances au comité aviseur et leur implication parfois bien généreuse à diverses étapes (recherche de financement, organisation d'une journée d'étude, distribution du questionnaire, pré-test, etc.) sont déjà un signe.

Toutefois, nous avons aussi entendu quelques personnes qui exprimaient des réticences, parfois même des oppositions à ce type de collaboration. Les très grandes difficultés que nous avons rencontrées à trouver des répondants au questionnaire s'expliquent bien sûr, par de multiples facteurs, mais nous ne pourrions exclure que le manque d'intérêt ou l'indifférence des travailleurs autonomes que nous avons sollicités font partie de ces facteurs.

Il reste que, pour la majorité des travailleurs autonomes que nous avons pu consulter par sondage ou en entrevue, l'intérêt à l'égard du partage de contrat entre travailleurs autonomes est indubitablement manifeste. Tout d'abord, les travailleurs autonomes qui ont déjà partagé des contrats tracent très majoritairement un bilan positif de leur expérience. Tous les travailleurs autonomes expérimentés qui ont déjà partagé des contrats souhaitent vivre à nouveau ce type de collaboration. La situation est différente pour les nouveaux travailleurs autonomes. Près de la moitié des répondants qui ont déjà partagé un contrat ne souhaitent pas répéter l'expérience, même s'ils la jugent toutefois majoritairement positive.

Par ailleurs, 78 % des travailleurs autonomes expérimentés qui n'ont jamais partagé de contrats ne souhaitent pas vivre l'expérience alors que 90 % des nouveaux travailleurs autonomes qui n'en ont jamais fait l'expérience souhaiteraient pouvoir commencer à partager des contrats.

Les travailleurs autonomes expérimentés qui partagent des contrats le font d'abord pour augmenter leur capacité d'accueil de nouveaux contrats, accroître leur disponibilité et leurs revenus. Ils veulent ensuite élargir leur réseau de contacts, avoir le plaisir de travailler en équipe, et ils espèrent aussi rajeunir ainsi ou compléter leur expertise.

<i>Avantage associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	Total
Augmenter ma capacité d'accueil de nouveaux contrats	75 %	10 %	85 %
Accroître ma disponibilité	55 %	25 %	80 %
Accroître mes revenus	55 %	25 %	80 %
Élargir mon réseau de contacts	45 %	35 %	80 %
Avoir le plaisir de travailler en équipe	30 %	40 %	70 %
Donner une chance à un jeune	20 %	45 %	65 %
Compléter ou rajeunir mon expertise	10 %	55 %	65 %
Diminuer ma charge de travail	45 %	13 %	58 %
Rompre l'isolement	25 %	25 %	50 %
Pouvoir offrir des tarifs plus concurrentiels à mes clients	15 %	30 %	45 %

Parmi ces travailleurs autonomes expérimentés, ceux et celles qui ont participé au groupe de discussion ou que l'on a reçus en entrevue ont confirmé ces avantages. Ils ont fait ressortir que cette pratique de partage de contrat était fort importante pour la croissance de leurs affaires.

Les travailleurs expérimentés qui n'ont jamais partagé de contrats associent au partage de contrat sensiblement les mêmes avantages que ceux qui en ont fait l'expérience, exception faite du plaisir de travailler en équipe, que les premiers associent de façon très peu importante au partage de contrat.

Contrairement aux TA expérimentés, les nouveaux travailleurs autonomes qui ont partagé des contrats avec des TA expérimentés ne croient pas que ces derniers puissent accroître ainsi leurs revenus. Ils considèrent même que la diminution des revenus d'un contrat représente un inconvénient pour les TA expérimentés, alors que, pour la majorité de ceux-ci, le partage de contrat est plutôt associé à un accroissement de revenus.

Quand les travailleurs autonomes expérimentés ont échangé en groupe de discussion sur les difficultés reliées au partage de contrat, ils ont insisté surtout sur les problèmes reliés au travail d'équipe et à la communication et sur les problèmes d'éthique. Ils ont aussi fait part d'inconvénients reliés aux exigences de l'encadrement, ce qui peut même signifier de trouver un lieu de travail commun.

Selon nos consultations, les travailleurs autonomes expérimentés trouvent qu'il y a plus d'avantages que d'inconvénients à partager des contrats.

Pour la majorité des nouveaux travailleurs autonomes, partager des contrats permet d'abord d'acquérir de l'expérience et d'élargir leur réseau de contacts. Compléter son expertise, avoir accès à des clients, augmenter ses revenus, bâtir sa crédibilité et avoir le plaisir de travailler en équipe comptent aussi au nombre des avantages importants associés au partage de contrat.

Avantages pour les nouveaux travailleurs autonomes selon les nouveaux TA			
<i>Avantage associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Total</i>
Prendre de l'expérience	53 %	39 %	92 %
Élargir mon réseau de contact	58 %	33 %	91 %
Compléter mon expertise	67 %	22 %	89 %
Avoir accès à des clients	58 %	28 %	86 %
Accroître mes revenus	53 %	33 %	86 %
Bâtir ma crédibilité	47 %	36 %	83 %
Avoir le plaisir de travailler en équipe	44 %	28 %	82 %
Rompres l'isolement	39 %	14 %	53 %

Les nouveaux travailleurs autonomes signalent, par ailleurs, que l'iniquité dans la répartition des revenus et la reconnaissance insuffisante des contributions professionnelles sont des inconvénients importants associés au partage de contrat, qu'ils en aient fait ou non l'expérience. La difficulté de conserver son autonomie figure aussi au nombre des inconvénients importants, surtout pour ceux qui n'ont pas encore partagé de contrats. Nous notons finalement que ceux qui n'ont jamais partagé de contrat ne considèrent pas que les exigences des relations interpersonnelles peuvent constituer un inconvénient.

Les entrevues que nous avons effectuées avec **des employeurs** ou des représentants de regroupement d'employeurs permettent de croire que ces derniers voient plutôt d'un bon œil le partage de contrat entre travailleurs autonomes. Les personnes rencontrées en entrevue ont toutes livré, pour l'essentiel, le même message :

Pour l'employeur, l'important c'est le résultat livré dans les échéances. Si cela est respecté, les employeurs ne voient aucun inconvénient à recourir aux services d'un travailleur autonome expérimenté qui partage ses contrats avec un nouveau travailleur autonome.

Quelques-uns ont souligné que cela pouvait probablement accroître leur disponibilité et que le partage pourrait être un avantage appréciable puisque les bons travailleurs autonomes sont toujours débordés. Et si, par surcroît, cela permettait de réduire les coûts, de préciser l'une des personnes rencontrées, tant mieux ! L'image d'entreprise du travailleur autonome peut aussi y gagner, a-t-elle ajouté.

La plupart des intervenants rencontrés qui offrent de services aux travailleurs autonomes ont manifesté pour leur part de l'intérêt, voire de l'enthousiasme, à favoriser le partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et nouveaux travailleurs autonomes. Quelques-uns ont toutefois énoncé leurs craintes quant à des ententes qui risqueraient de se faire à la défaveur du nouveau travailleur autonome. Nous devons accorder une attention à ces remarques qui confirment les perceptions des nouveaux travailleurs autonomes qui ont déjà partagé des contrats. Quelques-uns ont aussi fait remarquer que les difficultés relationnelles et les exigences du travail d'équipe comptent parmi les plus grands défis, pour la réussite de ce type de collaboration. Toute la question d'éthique a aussi été soulevée, à quelques reprises, spécialement en ce qui concerne la concurrence que pourrait faire le nouveau travailleur autonome à l'autre.

QUALITÉS, ATTITUDES ET HABILITÉS REQUISES POUR DES COLLABORATIONS RÉUSSIES

Les répondants au questionnaire jugent que toutes ces qualités sont requises pour qu'un **travailleur autonome expérimenté** partage un contrat de façon réussie :

Savoir communiquer	Savoir chercher des contrats
Être organisé	Être bon gestionnaire
Savoir déléguer	Être tolérant
Avoir l'esprit ouvert	Être pédagogue
Savoir gérer son temps	Être habile pour recruter

En entrevue, les personnes rencontrées ont apporté des précisions :

Bonne communication (*être clair dans ce qu'on demande et clair dans ce qu'on transmet*)
 Générosité (transmettre les informations)
 Capacité de formation
 Confiance
 Professionnalisme

Capacité de gestion (*vision claire du résultat et de la qualité du processus, capacité de motiver les gens*)

Patience

Souplesse

Les répondants au questionnaire jugent toutes ces qualités requises pour qu'un **nouveau travailleur autonome** puisse partager un contrat de façon réussie :

Être performant	Être débrouillard
Avoir confiance en soi	Être autonome
Être disponible	Être tolérant
Être déterminé	Être créatif
Être discipliné	Avoir l'esprit analytique
Être motivé	Être mobile

En entrevue, on précise ou on formule en d'autres mots :

Accueillant, souple, à l'écoute, système D, connaissance de ses forces et faiblesses. être autonome entièrement, être compétent dans son domaine.

CONDITIONS DE RÉUSSITE ET MOYENS FAVORISANT LE PARTAGE DE CONTRAT

On peut déduire que les conditions qui facilitent la réussite du partage de contrat sont celles qui permettent d'éviter les principaux inconvénients cités précédemment, les problèmes de communication et d'éthique (la concurrence déloyale pour les uns, la reconnaissance des contributions professionnelles pour les autres), les problèmes liés à l'encadrement et à la répartition des revenus.

Les travailleurs autonomes rencontrés en entrevues tirent des leçons de leur expérience. Ils ont insisté fortement sur **la nécessité d'une bonne communication**, ajoutant que **des ententes claires** sont garantes de la bonne communication, notamment en ce qui concerne **le code d'éthique** et **la répartition des tâches**. Le succès de leurs expériences repose sur la nature des relations établies, laquelle devra d'abord compter sur **un bon jumelage**. Plusieurs propos font référence à la capacité d'établir **une relation de confiance et de respect**. Les nouveaux travailleurs autonomes ont souligné l'importance de **l'encadrement de la part du TA expérimenté**, sa capacité à transmettre les informations et ses connaissances.

Nous retenons les moyens qu'une majorité de travailleurs autonomes expérimentés ont trouvés importants :

Les travailleurs expérimentés qui ont déjà partagé des contrats			
<i>Moyens associés au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Total</i>
Favoriser le maillage entre NTA et TAE	60 %	25 %	85 %
Sensibiliser les NTA aux conditions de réussite d'un partage de contrat	55 %	20 %	75 %
Recevoir une formation concernant la négociation de contrats	45 %	20 %	65 %
Recevoir une formation concernant la répartition des tâches	20 %	45 %	65 %
Créer des mesures de financement gouvernementales	50%	10%	60%
Offrir une formation aux NTA sur la gestion du temps	30 %	30 %	60 %
Offrir une formation aux NTA sur la mise en valeur de leurs capacités professionnelles	25 %	35 %	60 %
Offrir une formation aux NTA sur la négociation de contrats	25 %	30 %	55 %

Les travailleurs autonomes expérimentés qui n'ont jamais partagé de contrats ont mentionné des moyens qui n'avaient pas été soulignés par une majorité de TA expérimentés qui ont partagé des contrats.

Les travailleurs expérimentés qui n'ont jamais partagé des contrats			
<i>Moyens associés au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Total</i>
Être informé des avantages du partage de contrat	22 %	56 %	78 %
Recevoir une formation concernant la gestion du temps	33 %	44 %	77 %
Sensibiliser les clients aux avantages du partage de contrat	11 %	56 %	67 %
Recevoir une formation concernant la gestion financière	33 %	33 %	66 %

Nous retenons **les moyens qu'une majorité de nouveaux travailleurs autonomes** ont trouvés importants :

Les nouveaux travailleurs qui n'ont jamais partagé des contrats			
<i>Moyens associés au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Total</i>
Être informé sur les conditions de réussite d'un partage de contrat	75 %	20 %	95 %
Favoriser le maillage entre NTA et TAE	75 %	20 %	95 %
Sensibiliser les TAE aux avantages du partage de contrat	65 %	30 %	95 %
Former les TAE sur la répartition des tâches	60 %	30 %	90 %
Former les TAE sur la négociation de contrats	55 %	35 %	90 %
Créer des mesures de financement gouvernementales favorisant le partage de contrat	70 %	15 %	85 %
Former les TAE sur la gestion du temps	45 %	35 %	80 %
Recevoir une formation sur la négociation de contrats	40 %	40 %	80 %
Sensibiliser les clients aux avantages du partage de contrat	55 %	20 %	75 %
Former les TAE sur la gestion financière	35 %	40 %	75 %
Recevoir une formation sur la gestion du temps	20 %	40 %	60 %
Recevoir une formation sur la mise en valeur de mes capacités professionnelles	30 %	25 %	55 %

En entrevue, des intervenants ont aussi fait part de leurs suggestions :

- Formation adéquate
- Engagement signé et répété souvent
- Code de déontologie
- Structure d'appui
- Juste répartition des tâches

Les travailleurs expérimentés rencontrés en entrevue souhaitent avoir des outils pour être plus à l'aise de partager des contrats. Par exemple, disent-ils, un code d'éthique (un modèle), un contrat type ou un guide sur la négociation de contrats ou les considérations juridiques. Le guide pourrait préciser les règles, les façons de faire, les rôles, les attentes et constituer en quelque sorte une charte à laquelle on peut se référer.

De manière générale, les moyens qui ont été mis en place pour soutenir le parrainage en entrepreneurship sont intéressants et peuvent être transférés à des collaborations de type partage de contrat.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La recherche que nous avons effectuée permet de confirmer notre hypothèse de départ, à savoir que le partage de contrat est avantageux pour les travailleurs autonomes expérimentés, pour les nouveaux travailleurs autonomes et pour les employeurs. Mieux, nous retenons que le partage de contrat entre travailleurs autonomes⁶ est une pratique qui favorise la croissance des affaires, l'élargissement de réseaux, le développement et le transfert de compétences. Mais les collaborations impliquant un partage de contrat ne se font pas toujours sans heurts, *cette expérience entre deux personnes vous expose à toutes les grandeurs et difficultés des relations humaines*⁷. Les travailleurs autonomes que nous avons rencontrés et qui ont l'expérience de ces collaborations insistent sur l'importance de l'éthique, d'une bonne communication, d'un contrat clair, d'un partage de revenus équitable et souhaiteraient avoir certains outils qui leur faciliteraient la tâche. D'autres craignent ces collaborations, ne sont pas outillés pour recruter des collaborateurs ou pour les encadrer, se privent d'une dynamique favorable à la croissance de leurs affaires et vivent un certain isolement. D'autres encore préfèrent travailler seuls et jugent que ce type de collaboration ne leur convient pas. Nous considérons que ceux qui bénéficieraient de ce mode de collaboration sont suffisamment nombreux pour nous encourager à poursuivre sur des chemins menant au développement de réseaux favorisant le partage de contrat. Voici nos principales recommandations :

Encourager le développement de réseaux facilitant le partage de contrat

Il faut faire connaître les avantages du partage de contrat aux travailleurs autonomes et proposer des outils permettant d'aplanir les inconvénients qui y sont associés. Bien que, de tout temps, des travailleurs autonomes aient partagé des contrats et que ces collaborations se bâtissent sur des ententes souvent informelles, nous retenons de nos consultations avec des experts qui ont expérimenté d'autres modes de collaborations entre travailleurs autonomes que le succès de ces collaborations repose sur la qualité de l'encadrement offert aux travailleurs autonomes concernés. Il faut proposer des outils souples mais qui visent à clarifier les ententes de collaborations et à bonifier la communication dans ces relations professionnelles. Une intervenante d'expérience nous a mis sur des pistes intéressantes : *Ce serait une nouvelle façon de faire les choses de jumeler un TA expérimenté et un nouveau TA. Pour viser la réussite de ce jumelage, il faudrait une formation adéquate, un engagement signé et répété, un code de déontologie, une structure d'appui et il faut savoir qui fait quoi, par analogie, lequel des parents se lève pour ne pas fatiguer les deux*⁸ ? Pour ce faire, il faut repérer les organismes pouvant faire la promotion locale de ce type de collaborations et pouvant offrir des services de soutien et d'encadrement à ces collaborations entre travailleurs autonomes.

⁶ Pour notre part, au terme de notre recherche, le jumelage entre deux travailleurs autonomes se fait d'abord sur la base de l'expertise, l'un étant le travailleur expérimenté par rapport à l'autre pour un mandat donné.

⁷ Nous reprenons ici les mots de Carmen Morin, responsable de la cellule de mentorat de l'Institut des femmes d'affaires, organisme qu'elle a dirigé.

⁸ Denise Panet-Raymond, CDEC Ahuntsic-Cartierville, responsable entre autres de la cellule de mentorat.

Mettre en place une structure d'appui pour soutenir le développement de réseaux facilitant le partage de contrat entre travailleurs autonomes

L'expérience des personnes qui ont encadré des cellules de mentorat en entrepreneurship nous apprend aussi qu'une structure d'appui est nécessaire pour que des organismes locaux s'engagent avec efficacité dans la promotion et la supervision de ces collaborations. Concrètement, nous croyons que l'expérience de la Fondation de l'entrepreneurship à l'égard du mentorat pourrait inspirer largement nos démarches menant à la mise en place d'une structure d'appui facilitant le partage de contrat entre travailleurs autonomes. Mentorat-Québec est une autre structure d'appui qui a été récemment mise en place et qui mériterait notre attention. Le Réseau de parrainage de la Fondation offre divers services de soutien et d'encadrement à des organismes locaux, appelés cellules de mentorat. Il met à la disposition des cellules, des guides pour les mentors et pour les entrepreneurs parrainés, un site Internet facilitant le jumelage, des activités de formation et des outils d'évaluation et, finalement, des lieux de réflexion sur le mentorat, des événements de promotion et de reconnaissance de ces activités de parrainage. Pour pouvoir mettre en place une structure d'appui au développement de réseaux favorisant le partage de contrat, il nous faudra déterminer le type d'organisation d'envergure régionale ou nationale pouvant appuyer les organismes locaux, établir les modalités de fonctionnement et de financement d'une telle organisation, solliciter des collaborations nécessaires à sa réalisation, déterminer ses activités, ses services et ses liens avec les réseaux locaux.

La recherche actuelle fournit déjà plusieurs pistes de réponses à ces questions et les partenaires sont déjà mobilisés, notamment au comité aviseur. Quelques travaux devraient nous conduire à un plan pour établir cette structure d'appui et nous ne serons qu'à un pas de l'inauguration.

Élaborer et rédiger un code d'éthique et un contrat-type entre deux travailleurs autonomes qui partagent un contrat

Ces deux outils devront éventuellement faire partie des activités offertes par la structure d'appui que nous évoquions dans la recommandation précédente, mais ils pourraient dès maintenant être mis en chantier car ils paraissent indéniablement constituer un soutien essentiel aux principales conditions de réussite de ces collaborations. Ce travail nécessitera bien sûr l'avis d'experts dans le domaine juridique, entre autres, mais les informations recueillies lors de notre recherche fournissent plusieurs éléments et indicateurs pouvant guider l'élaboration de ces outils.

Mettre en place une mesure financière incitant les travailleurs autonomes expérimentés à partager des contrats avec des jeunes

Selon nos consultations, bien que plusieurs travailleurs autonomes souhaitent donner une chance à un jeune, une majorité préfère partager des contrats avec des personnes de plus de 30 ans. Les jeunes exigent plus d'encadrement, nous dit-on, et n'ont pas toujours l'expérience et la maturité nécessaires pour partager une partie importante des mandats et des imprévus qui viennent avec ces mandats. Nous croyons qu'une mesure gouvernementale, apportant une aide financière aux travailleurs autonomes expérimentés qui partagent un contrat avec un jeune, les encouragerait à investir l'énergie nécessaire pour réussir cette collaboration. Partageraient-ils ensuite le point de vue d'autres travailleurs autonomes expérimentés, qui, eux, constatent une plus grande

réceptivité chez les jeunes, une meilleure capacité d'adaptation aux méthodes de travail proposées et trouvent dans cette collaboration une occasion de renouvellement, voire de mise à jour de leurs compétences?

Au terme de la recherche, le partage de contrat nous semble toujours un moyen formidable et unique d'intégrer ce mode de travail que représente le travail autonome, réalité incontournable pour les jeunes qui entrent sur le marché du travail et intéressante pour tous ceux et celles qui présentent un profil entrepreneurial. Acquérir une expérience de travailleur autonome n'est certes pas une perte de temps à une époque où les carrières sont de moins en moins linéaires et prévisibles. Le partage de contrat offre une porte d'entrée sur le marché du travail ; il procure une occasion d'appliquer ses compétences concrètement et permet d'accomplir certaines tâches qui ne s'apprennent pas à l'école (interagir avec un client, trouver des clients, gérer son agenda, établir des tarifs, par exemple), et ce, dans un contexte hautement stimulant.

Encourager les travailleurs autonomes expérimentés à partager des contrats avec des jeunes, c'est offrir aux jeunes l'occasion de connaître et d'expérimenter les réalités reliées au statut de travailleur autonome et les mettre ainsi, parfois, sur le chemin de l'entrepreneurship.

Les retombées positives d'une telle mesure sur les affaires des travailleurs autonomes expérimentés en font, de surcroît, une mesure structurante de développement économique.

ANNEXE AU SOMMAIRE : MODES DE COLLABORATIONS ENTRE TRAVAILLEURS AUTONOMES

Résumé des caractéristiques qui distinguent des modes de collaborations entre travailleurs autonomes.

	Mentorat	« Coaching »	Partage de contrat	Sous-traitance
La finalité	Le développement chez le mentoré d'un jugement d'affaires plus sûr, l'amélioration de la réussite de ses affaires.	L'apprentissage d'une personne pour la réalisation de tâches précises.	La réalisation du mandat dans le respect des échéanciers.	La réalisation du mandat dans le respect des échéanciers.
L'objectif d'intervention	Le mentor intervient pour éclairer la vision d'affaires et soutenir la personne en affaires.	Le coach intervient sur le processus de travail ou de gestion et accompagne des tâches spécifiques reliées à une fonction ou à la gestion des affaires.	La personne qui partage un contrat intervient sur le processus général de travail et sur le résultat relié à un mandat.	La personne qui sous-traite intervient uniquement sur le résultat relié à un mandat et ne participe pas au processus de travail.
La personne expérimentée	Un mentor est un guide qui partage ses connaissances et son expérience mais qui ne prend pas les décisions.	Un coach oriente les décisions. (dans le contexte d'une entreprise, le coach est un supérieur qui prend les décisions).	Une personne qui offre de partager un contrat, est un partenaire qui a la responsabilité du mandat, qui le gère et qui prend les décisions.	Celui qui offre une partie d'un mandat en sous-traitance* est un client pour le sous-traitant ; il pose ses conditions ou les négocie. Le client juge et paie selon le prix du marché, la qualité du livrable, les exigences du mandat et le respect des échéanciers. * Il ne s'agit pas nécessairement d'une personne plus expérimentée.

Résumé des caractéristiques qui distinguent des modes de collaborations entre travailleurs autonomes. (Suite)

	Mentorat	« Coaching »	Partage de contrat	Sous-traitance
Les résultats escomptés pour la personne qui «offre» une collaboration	Le mentor est bénévole et ne doit avoir aucun intérêt pécuniaire, ni se servir de la relation de mentorat comme tremplin pour ses propres affaires. Il veut partager ses expériences, se sentir utile, établir des relations valorisantes, contribuer au développement économique de sa communauté.	L'accompagnateur est généralement rémunéré pour accompagner la personne moins expérimentée dans la réalisation de ses tâches. Il veut vendre son expertise professionnelle ou créer une relève.	La personne qui partage un-contrat y gagne généralement : cela lui permet d'augmenter sa capacité d'accueil de contrats, sa disponibilité, ou de compléter son expertise, d'accroître ses revenus et de travailler en équipe.	La personne qui offre un sous-contrat y gagne généralement : cela lui permet de réaliser un mandat pour lequel elle n'a pas la capacité (le temps, les moyens ou l'expertise), de le réaliser seul, de réduire ses coûts de production ou d'accroître ses revenus.
Les résultats escomptés pour la personne qui «bénéficie» de la collaboration	L'entrepreneur parrainé peut améliorer sa confiance en soi son leadership, élargir sa vision, mieux définir ses buts, faire des choix plus éclairés et améliorer ses compétences. Le mentorat est aussi une occasion de briser isolement	La personne moins expérimentée a acquis des compétences suffisantes pour accomplir seule les tâches pour lesquelles elle était en « coaching ».	La personne moins expérimentée a réalisé un mandat et en tire un revenu; elle a bénéficié d'un encadrement, développé des compétences et élargi son réseau.	La personne sous-traitante* a réalisé un mandat et en tire des revenus; elle a un nouveau client en la personne qui lui a donné le mandat en sous-traitance, si ce dernier est satisfait. *pas nécessairement une personne moins expérimentée
Durée de la collaboration	Une relation d'une durée définie.	Une relation d'une durée définie par l'atteinte des objectifs d'apprentissage.	Une relation ponctuelle, dont la durée est définie par l'ampleur du mandat. On peut fidéliser le partenariat.	Une relation ponctuelle, dont la durée est définie par l'ampleur du mandat. On peut fidéliser le partenariat.

Le regroupement en coopérative représente aussi un mode de collaboration entre travailleurs autonomes. Il ne figure pas au tableau précédent parce qu'il s'inscrit dans un autre paradigme. D'une part, une coopérative implique au minimum trois personnes et, d'autre part, ce sont généralement des pairs, bien qu'il soit toutefois possible de structurer l'organisation du travail confiant à l'un une fonction de gestion et d'encadrement des autres. Le regroupement en coopérative engendre par ailleurs une relation stable, beaucoup moins flexible que d'autres modes de collaborations, nous disent certains travailleurs autonomes qui souhaitent conserver une mobilité dans leurs collaborations. Nous avons tout de même eu connaissance de coopératives qui ont démarré, après que des travailleurs autonomes eurent fait des expériences réussies de partage de contrat.