

**Recherche  
sur l'identification de moyens  
favorisant l'intégration au travail autonome  
par le partage de contrat**

**Rapport de recherche**

**Avril 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

## **LES PARTENAIRES ET L'ÉQUIPE DU PROJET**

- ◆ Mme Cécile Auclair, travailleuse autonome, conceptrice, coordonnatrice et chargée de projet principale;
- ◆ M. Pierre Boisseau, agent de recherche responsable du dossier de la clientèle des travailleurs autonomes à la Direction de la planification, du suivi et de l'information sur le marché du travail d'Emploi-Québec de Montréal;
- ◆ M. Patrice Cormier, éditeur du magazine L'Autonome, concepteur, promoteur et administrateur du projet;
- ◆ Mme Annie Lachapelle, nouvelle travailleuse autonome, chargée de projet partageant le contrat de Cécile Auclair;
- ◆ M. Robert Petit, directeur de la Chambre de Commerce de Saint-Laurent et signataire du projet.

## **LISTE DES PERSONNES PARTICIPANT AU COMITÉ AVISEUR**

- ◆ M. Olivier Beausoleil, directeur du CLD, Ville de Montréal;
- ◆ M. Pierre Bhérer, directeur des communications de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec;
- ◆ Mme Marie-Ange Bourdon, présidente du comité des travailleurs autonomes et des micro-entreprises de la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain;
- ◆ Mme Francine Breton, consultante en communication et en gestion d'édition et vice-présidente du réseau Synaxis;
- ◆ M. André Cordeau, de la Chambre de Commerce de l'Est de Montréal et directeur de la Corporation de développement économique et communautaire d'Anjou;
- ◆ Mme Martine D'Amours, chercheuse à l'Institut national de recherche scientifique;
- ◆ Mme Sylvie Laferté, membre du Conseil d'administration de la Fondation de l'entrepreneurship et chercheuse à l'Université du Québec à Trois-Rivières;
- ◆ Mme Suzanne Matte, directrice du Carrefour Jeunesse Emploi Centre-Ville;
- ◆ Mme Carmen Morin, directrice de l'Institut de formation des gens d'affaires du Réseau des femmes d'affaires du Québec;
- ◆ M. Richard Morin, vice-président de l'Association des entreprises à domicile du Québec;
- ◆ Mme Dominique Savoie, responsable de la recherche à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec;
- ◆ M. Patrice Starace, conseiller d'affaires du Service d'aide aux jeunes entrepreneurs du Centre de Montréal;
- ◆ M. Pierre Tousignant, consultant oeuvrant dans les domaines de la formation en entreprise, de la formation en établissement et de la formation à l'entrepreneurship;
- ◆ Mme Sylvie Tousignant, conseillère en recrutement et formation à la Société de développement Angus.

## TABLE DES MATIÈRES

### Introduction

- Les objectifs de la recherche .....1
- La méthodologie .....1

### Résultats des consultations

- Nos sources .....5
- Profil des répondants aux questionnaires .....5
- La notion de partage de contrat.....6
- Attitude générale face au partage de contrat .....16
- Les avantages associés au partage de contrat.....18
- Les inconvénients associés au partage de contrat .....22
- Principales conditions de réussite .....26
- Qualités, attitudes et habiletés requises pour des collaborations réussies .....28
- Moyens favorisant le partage de contrat.....30

Conclusion et recommandations .....33

## INTRODUCTION

### LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Le devis du présent projet de recherche décrivait les objectifs en ces termes :

*Nous voulons entreprendre une recherche dont le but est de trouver des moyens pour favoriser l'intégration au travail autonome par le partage de contrat. Le partage de contrat signifie qu'un travailleur autonome expérimenté confie à un nouveau travailleur la responsabilité d'une partie des tâches reliées à un contrat et partage les revenus de ce contrat. Cette recherche vise à faciliter l'insertion au marché du travail en tenant compte de ses récentes mutations.*

*Notre connaissance de la problématique, nos observations et nos expériences nous amènent à faire l'hypothèse que le partage de contrat est un moyen, pour les personnes sans emploi, de faire l'expérience du travail autonome et de s'adapter aux transformations du marché du travail. Nous faisons également l'hypothèse que le partage de contrat est avantageux pour plusieurs acteurs sur le marché du travail, pour les personnes sans emploi, pour les travailleurs autonomes expérimentés, pour les entreprises et organisations.*

*Une recherche faite en concertation avec les personnes concernées et plusieurs partenaires permettra de valider ces hypothèses, de repérer des conditions de réussite à la réalisation de partenariats basés sur le partage de contrat et de recommander des moyens et des mesures pour faciliter le partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et nouveaux travailleurs autonomes<sup>1</sup>.*

### LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie que nous avons privilégiée s'accorde avec les principes d'une recherche-action, principes qui nous semblent 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 cogestion<sup>2</sup>.*

#### Un comité aviseur et un comité de gestion

Un comité regroupant les partenaires promoteurs du projet assurait la gestion du projet, le bon déroulement, en conformité avec les orientations définies et la supervision des travaux de recherche.

Pour s'assurer de mener cette recherche-action en bénéficiant de l'expertise et des ressources existantes et pour lui permettre d'être utile en éclairant les actions des associations et organismes concernés par le développement des travailleurs autonomes, nous avons d'abord sollicité la

---

1. Extrait du *Projet de recherche pour l'identification de moyens favorisant l'intégration au travail autonome par le partage de contrat*, déposé à M. Pierre Boisseau, Direction de la Planification et du Partenariat, du suivi et de l'information sur le marché du travail Emploi-Québec, Montréal, août 2001, p. 2 à 4.

2. Ronald Legendre, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2<sup>e</sup> édition, 1993, p. 1074-1075.

participation d'un comité aviseur à nos travaux de recherche. Composé de 20 personnes, représentant des associations de travailleurs autonomes, chambres de commerce, organismes de développement économique, etc., le comité s'est réuni deux fois. Une correspondance assidue, par courrier électronique, a permis d'assurer une consultation auprès des membres sur les travaux. Certains membres de ce comité ont participé à des activités tels l'élaboration du questionnaire, la distribution du sondage, le recrutement de personnes à consulter en entrevue, la participation au pré-test, au groupe de discussion, et à la recherche de financement pour la journée d'étude qui était proposée au terme de cette recherche.

### Mise à jour des données sur le travail autonome

Pour nous assurer une bonne compréhension de la réalité des travailleurs autonomes et de son évolution, nous avons fait une révision des données disponibles sur les travailleurs autonomes. Nous proposons une synthèse des données les plus récentes que vous trouverez sur le site Internet d'Emploi-Québec et qui s'intitule « Données sur le travail autonome – Document synthèse. » [http://emploiquebec.net/publications/donnees\\_autonome.pdf](http://emploiquebec.net/publications/donnees_autonome.pdf)

Mentionnons simplement que l'accroissement du nombre de travailleurs autonomes, au cours de la dernière décennie, justifie certainement qu'on se préoccupe de leur développement et de l'intégration à ce mode d'emploi. Dans la seule région de Montréal, on retrouve 239 779 travailleurs autonomes, selon l'Enquête sur la population active. De ce nombre 31 364 sont des travailleurs autonomes employeurs non constitués en société. Nous nous sommes intéressés à cette dernière catégorie puisqu'elle nous semblait regrouper particulièrement des travailleurs autonomes pouvant partager des contrats.

Nous notons également que seulement 21 % des travailleurs autonomes ont moins de 35 ans. Ceci nous incite à questionner l'accès pour les jeunes au travail autonome.

Enfin le revenu des travailleurs autonomes employeurs est supérieur à celui des travailleurs autonomes dits indépendants (sans employés). Cette donnée nous invite à chercher si les revenus des travailleurs autonomes qui partagent des contrats sont aussi plus élevés et s'il y a des liens de cause à effet.

D'autres données, dans cette synthèse, sont une référence importante et pourront nous permettre par exemple, dans un avenir prochain, de cibler les secteurs les plus pertinents où entreprendre des actions favorisant le partage de contrat, à la suite de notre recherche-action.

### Consultation des travailleurs autonomes par sondage et entrevues

Pour atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus, nous avons d'abord voulu consulter les travailleurs autonomes. **Un sondage** visait à recueillir des données quantitatives auprès des travailleurs autonomes<sup>3</sup>. Deux questionnaires ont été élaborés et distribués respectivement aux travailleurs autonomes expérimentés et aux nouveaux travailleurs autonomes. La population ciblée par le sondage se définissait comme suit : les travailleurs autonomes qui ont plus de cinq ans d'expérience à titre de travailleur autonome et qui ont une adresse d'affaires ou qui résident sur

---

3. Le sondage fait partie d'un processus de recherche quantitative puisque l'étendue, la généralité, la logique de vérification et la procédure sont codifiées et fixes. Selon, Lavoie, France, *Cueillette de l'information (TRE-073)*, p. 3-7.

l'île de Montréal d'une part, et les travailleurs autonomes qui ont moins de trois ans d'expérience à ce titre et qui ont une adresse d'affaires ou qui résident sur l'île de Montréal, d'autre part.

Soixante-cinq personnes ont répondu au sondage, soit 29 travailleurs autonomes expérimentés et 36 nouveaux travailleurs autonomes.

La distribution des questionnaires a été faite en trois étapes ; dans un premier temps, le questionnaire a été imprimé et distribué par des organismes appartenant au réseau du comité aviseur, des CDEC, Carrefours jeunesse-emploi, associations de travailleurs autonomes. La Chambre de commerce de Saint-Laurent a notamment envoyé les questionnaires par courrier à 700 travailleurs autonomes sur son territoire. La version Internet du sondage TAE a été offerte aux visiteurs du site Internet du magazine *L'Autonome* en version pdf d'abord et il n'a pas été possible de répondre en ligne au questionnaire, avant le mois de mars, à cause de problèmes techniques. Finalement, un courriel a été envoyé à 2 577 travailleurs autonomes de Montréal qui sont listés dans la Toile du Québec. Parmi ces envois, 439 messages sont revenus parce que l'adresse de courrier électronique était expirée ou inexistante (17 %). Neuf personnes nous ont informé qu'il leur était impossible de retourner le sondage; il semble que les utilisateurs de Netscape n'ont pu prendre part au sondage. Ces problèmes expliquent certainement, en partie, le faible taux de réponse aux questionnaires.

Quelques entrevues individuelles ou de groupe avec des travailleurs autonomes visaient à recueillir des informations plus qualitatives. Précisément, nous voulions approfondir notre compréhension de la problématique reliée au partage de contrat, en consultant des travailleurs autonomes qui avaient déjà partagé des contrats, sur les acquis qu'ils tiraient de ces expériences. Un groupe de discussion a réuni six travailleurs autonomes expérimentés et nous avons accueilli, en entrevue individuelle, trois nouveaux travailleurs autonomes qui avaient déjà partagé des contrats. Il est à noter que les travailleurs autonomes ayant moins de trois ans d'expérience à ce titre, qui ont déjà partagé des contrats, ont été très difficiles à trouver.

Ajoutons que trois personnes, consultées lors des entrevues au sujet d'autres formes de collaborations entre travailleurs autonomes, ont aussi livré leur point de vue sur le partage de contrat à titre de travailleurs autonomes (deux d'entre elles en avaient toujours le statut, alors que l'autre venait d'intégrer un emploi après plus de 20 ans de travail autonome).

Les entrevues individuelles et de groupe ont été riches en information et d'un apport précieux pour notre compréhension. Nous avons rencontré des gens activement engagés dans leur travail, qui ont manifesté beaucoup d'intérêt à l'égard de notre projet et qui ont fait preuve de générosité pour transmettre leurs expériences et leurs témoignages. Nous les remercions chaleureusement de leur participation.

### Consultation auprès d'employeurs ou de représentants d'employeurs

Nous avons effectué cinq entrevues qui visaient à connaître le point de vue des employeurs. Les personnes rencontrées occupaient des postes de responsabilité dans les entreprises ou les organisations suivantes : Raymond Chabot Grand Northon, Collège Saint-Laurent, la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI), le Conseil québécois des ressources humaines de l'industrie de la culture (CQRHC). Nous avons également eu un court entretien téléphonique avec le directeur des ressources humaines chez Nortel. Nous avons interrogé ces personnes sur leurs pratiques de collaborations avec des travailleurs autonomes, les caractéristiques de ces travailleurs, leur point de vue sur des collaborations impliquant un partage de contrat. Nous tenons à signifier notre sincère reconnaissance à ces personnes, qui, en dépit parfois de lourdes

responsabilités, ont fait preuve d'une disponibilité étonnante. Nous avons bénéficié partout d'un accueil chaleureux. Ces gens nous ont accordé des entrevues caractérisées par l'ouverture d'esprit et la volonté de collaboration

Inventaire des modèles existants de mentorat ou de parrainage en entrepreneurship et d'autres formes de collaborations entre travailleurs autonomes

Nous avons également effectué cinq entrevues auprès de personnes qui ont encadré d'autres types de collaborations entre travailleurs autonomes, leurs expériences pouvant être éclairantes, d'une part, pour en tirer certains acquis et, d'autre part, pour distinguer notre intervention sur le partage de contrat de ces types de collaborations. Nous nous sommes attardés principalement au parrainage en entrepreneurship, appelé mentorat ; nous avons rencontré trois personnes qui encadrent ce qu'on appelle une cellule de mentorat. Nous avons également rencontré la directrice des ressources humaines d'une entreprise qui cumule une longue expérience en « coaching » et une dernière entrevue a eu lieu avec une personne impliquée dans le domaine des coopératives. Les entrevues ont permis de recueillir des informations extrêmement riches d'enseignement auprès de personnes passionnées et possédant une expertise tout à fait transférable pour l'encadrement de collaborations impliquant un partage de contrat. Ces personnes méritent nos plus sincères remerciements.

Nous avons complété ces entrevues par une brève revue documentaire concernant ces formes de collaborations.

## RÉSULTATS DES CONSULTATIONS

### NOS SOURCES

L'ensemble des résultats dont nous faisons état proviennent de nos diverses consultations :

- Échanges avec le comité aviseur.
- Compilation des données du sondage.
- Compte-rendu d'entrevues individuelles et de groupe auprès de 9 travailleurs autonomes ayant déjà partagé des contrats.
- Compte-rendu de quatre entrevues individuelles et un entretien téléphonique avec des employeurs : deux entreprises, deux organisations publiques et un regroupement d'entreprises.
- Compte-rendu des cinq entrevues individuelles auprès d'intervenants ayant encadré d'autres formes de collaborations entre travailleurs autonomes ou de parrainage.
- Correspondance avec quelques lecteurs du magazine *L'Autonome* et divers entretiens informels avec des travailleurs autonomes et des intervenants auprès de cette clientèle.

### PROFIL DES RÉPONDANTS AUX QUESTIONNAIRES

**Vingt-neuf travailleurs autonomes expérimentés**, 17 hommes et 12 femmes, ont répondu au sondage. Parmi eux, 20 ont déjà partagé des contrats.

La plupart des travailleurs autonomes expérimentés exercent leur métier ou profession soit dans le secteur des services aux entreprises ou des services professionnels, scientifiques et techniques (selon la nouvelle catégorie de Statistique Canada), soit dans le domaine des arts et communications et ils y sont répartis presque également. Deux travailleurs autonomes expérimentés font partie de la catégorie des autres services (émondeur et entretien général).

Ils gagnent en moyenne 31 250 \$ à titre de travailleur autonome. Ils sont travailleurs autonomes depuis :

Moins de 10 ans	48 %
Entre 10 et 20 ans	31 %
Plus de 20 ans	21 %

Ils ont une grande expérience dans leur domaine, de plus de 10 ans, pour la majorité.

Moins de 10 ans	18 %
Entre 10 et 20 ans	41 %
Plus de 20 ans	41 %

**Trente-six nouveaux travailleurs autonomes**, 18 hommes et 18 femmes, ont répondu au questionnaire. Parmi eux, 16 ont déjà partagé des contrats.

Pour la plupart, les nouveaux travailleurs autonomes exercent leur métier dans le domaine des arts et communication (16 sur 36) ou dans le domaine des services aux entreprises (12 sur 36). Quelques autres sont en formation, animation et services aux personnes (5 sur 36).

Ils gagnent en moyenne 19 193 \$ à titre de travailleur autonome. Ils sont nouveaux travailleurs autonomes depuis :

Moins d'un an	33 %
Plus d'un an mais moins de deux ans	22 %
Plus de deux ans mais moins de trois ans	42 %

Près de la moitié d'entre eux ont tout de même plus de neuf ans d'expérience dans leur domaine.

Moins de trois ans d'expérience	28 %
Plus de trois mais moins de six ans	8 %
Plus de six mais moins de neuf ans	11 %
Plus de neuf mais moins de 12 ans	14 %
Plus de 12 mais moins de 15 ans	19 %
Plus de 15 ans d'expérience	14 %

## 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 n'a peu de référence quant à la notion de partage de contrat. Il est donc important de 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, comme le secteur culturel : une personne-ressource du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) nous disait qu'on y retrouve majoritairement des travailleurs autonomes qui doivent travailler en collaboration, en raison de la nature de leur travail<sup>4</sup>. 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 mieux définir cette forme de collaboration entre travailleurs autonomes.

Rappelons la définition que nous avons utilisée initialement aux fins de notre recherche :

*Le partage de contrat signifie qu'un travailleur autonome (TA) expérimenté confie à un nouveau travailleur autonome une partie des tâches reliées à un contrat et partage les revenus de ce contrat. Le TA expérimenté conserve la responsabilité face au client.*

---

4. Compte-rendu des entrevues avec des représentants d'employeurs.

*Un travailleur autonome expérimenté a plus de 35 ans et il a au moins cinq ans d'expérience à titre de travailleur autonome. Un jeune travailleur autonome a moins de 35 ans et moins de trois ans d'expérience à titre de travailleur autonome<sup>5</sup>.*

Or, cette notion a beaucoup évolué au cours la de recherche et s'est passablement précisée.

**Le partage de contrat est un mode de collaboration entre travailleurs autonomes, quels que soient l'âge et le nombre d'années d'expérience à titre de travailleur autonome.**

Dès la première réunion du comité aviseur, nous avons été amenés à dissocier l'âge de la notion de nouveaux travailleurs autonomes. Les membres du comité aviseur affirmaient que les collaborations, impliquant un partage de contrat, se réalisent peu importe l'âge et que les jeunes possèdent souvent une expertise supérieure et plus à jour que des moins jeunes. À la limite, aux yeux de certains, cela semblait prêter flanc à un jugement discriminatoire à l'égard des jeunes. Quelques travailleurs autonomes qui participent à ce comité signifiaient, pour leur part, une certaine préférence à partager des contrats avec des personnes plus matures, indiquant leur crainte de se retrouver en relation d'aide ou de devoir fournir un encadrement trop exigeant. Le sondage effectué par la suite nous apprend que les membres du comité aviseur ne sont pas les seuls à avoir cette perception.

Nous avons donc convenu que la consultation s'adresserait à tout nouveau travailleur autonome, peu importe l'âge, et que cette question ferait plutôt partie de nos consultations, dont voici quelques résultats.

Réponse à la question : l'âge du nouveau travailleur autonome est-il un facteur important pour vous?	Pourcentage des travailleurs autonomes expérimentés ayant déjà partagé des contrats indiquant ces préférences
Oui, je préfère partager un contrat avec une personne de plus de 30 ans	60 %
Non, l'âge n'a aucune importance	25 %
Oui je préfère partager un contrat avec une personne de moins de 30 ans	10 %

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. Le quart d'entre eux 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.

*Ce qui est beaucoup moins clair, c'est l'intérêt de partager des contrats avec un nouveau travailleur autonome. La majorité disent partager ou avoir partagé des contrats avec des travailleurs autonomes plus expérimentés, d'une part, et avec des nouveaux, d'autre part. Je fais du partage de contrat dans les deux sens : j'offre et je m'en fais offrir... la notion de nouveau travailleur autonome reste confuse puisque, pour notre recherche, elle fait référence uniquement au statut de travail autonome. Or, la plupart souhaitent plutôt parler d'expérience dans le domaine de travail; la moitié des personnes rencontrées lors de ce groupe de discussion ont des difficultés à indiquer des préférences, puisque cela peut*

5. Présentation au comité aviseur, le 20 octobre 2001.

dépendre à la fois du type de mandat et du type de personne avec qui on partage ces mandats.

*Une personne hésite, pour sa part, à partager des contrats avec des travailleurs peu expérimentés parce qu'elle les juge moins matures, avec une éthique moins construite.*

En consultation, nous avons rencontré aussi quelques personnes qui affichaient, au contraire, une préférence à partager des contrats avec de nouveaux travailleurs autonomes. Dans un cas, il semble qu'on associe nouveau travailleur et jeune, alors que, dans l'autre, on parle nettement d'une préférence pour des travailleurs moins expérimentés que soi (*juniors*), quel que soit leur âge.

*Pour l'un, cela paraît plus simple de conserver son leadership face à ces personnes. J'ai moins de difficulté avec les juniors parce que les seniors ont leur approche, leur clientèle. Les arrimages sont plus difficiles avec les TAE. Je trouve difficile de travailler avec des gens qui ont de l'expérience car ils ont des façons de travailler, tandis que le junior est plus malléable. Les juniors demandent de l'encadrement, mais ils veulent et ils ne cherchent pas à imposer leur façon de faire dans le contrat du senior. En plus, le junior ne peut pas faire le job du senior. Cette crainte de la concurrence vis-à-vis d'un travailleur expérimenté a été fortement soulignée par une autre personne qui préfère-t-elle aussi travailler avec des nouveaux travailleurs autonomes. Je suis très généreuse avec les juniors, mais moins généreuse avec un senior (car le risque est élevé). Aider un senior, c'est quasiment de la stupidité.*

Paradoxalement, les répondants au questionnaire qui préfèrent travailler avec un TA de plus de 30 ans sont assez nombreux à considérer que de donner une chance à un jeune constitue un des avantages assez importants associés au partage de contrat.

<b>Les travailleurs expérimentés qui ont déjà partagé des contrats</b>			
<i>Avantage associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Total</i>
Donner une chance à un jeune	20 %	45 %	65 %
<b>Les travailleurs expérimentés qui n'ont jamais partagé des contrats</b>			
Donner une chance à un jeune	0 %	22 %	22 %

Les nouveaux travailleurs autonomes qui ont répondu au questionnaire sont, pour leur part, plus nombreux à penser que c'est un avantage plutôt important.

<b>Les nouveaux travailleurs qui n'ont jamais partagé des contrats</b>			
<i>Avantage associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Total</i>
Donner une chance aux jeunes	55 %	15 %	70 %

<b>Les nouveaux TA qui ont déjà partagé des contrats</b>			
Donner une chance aux jeunes	44 %	25 %	69 %

Il n'est pas facile d'interpréter les résultats des questionnaires concernant cette question d'âge. Peut-on croire que les travailleurs expérimentés qui ont partagé des contrats, bien qu'ils signifient leur préférence pour partager des contrats avec des personnes de plus de 30 ans, ont tout de même une ouverture pour travailler avec des jeunes ou une sensibilité à ces besoins ? On ne peut non plus associer la réponse des nouveaux travailleurs autonomes à l'expression d'un besoin chez

les jeunes, puisque 66 % de ces répondants ont plus de 30 ans. Même en considérant qu'on est jeune avant 35 ans, ils ne sont que 44 % des répondants dans ce cas.

Disons que les réponses sont suffisamment variées pour donner raison au comité aviseur qui souhaitait que nos préoccupations pour les collaborations impliquant un partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et nouveaux TA s'élargissent à tous les âges. C'est aussi ce qu'on retient à ce sujet de l'expérience des travailleurs autonomes expérimentés qui ont participé au groupe de discussion.

Cependant, même la notion de nouveau travailleur autonome telle que nous l'avons définie (moins de 3 ans d'expérience à titre de TA) ne fait pas écho dans la réalité. Dans nos consultations, on a rencontré plusieurs cas de figure : d'abord, plusieurs travailleurs autonomes qui ont des expériences de partage de contrat n'ont pu en parler lors de nos consultations puisque ces expériences n'impliquaient pas un nouveau travailleur autonome, tel que nous le définissions. D'autres ont mentionné qu'ils avaient partagé des contrats avec des nouveaux travailleurs autonomes qui avaient, eux, la responsabilité face au client. Nous avons aussi rencontré quelques nouveaux travailleurs autonomes qui avaient une expérience supérieure dans leur domaine aux travailleurs autonomes dits expérimentés. avec qui ils avaient partagé des contrats.

Finalement, en entrevue, lorsque les personnes consultées parlaient du nouveau travailleur autonome, elles parlaient plutôt du « *junior* ». Nous avons même décidé de joindre l'entrevue d'une nouvelle travailleuse autonome aux entrevues des travailleurs autonomes expérimentés, parce que son expérience à partager des contrats nous paraissait enrichir le bilan que nous souhaitions faire avec les travailleurs autonomes expérimentés. Il s'agit d'une comptable agréée (CGA), travailleuse autonome depuis un peu moins de trois ans, qui, forte d'une expérience et d'une expertise dans son domaine, partage systématiquement des contrats avec des personnes qu'elle nomme *juniors*, puisqu'elles ne sont pas CGA, quoique ces dernières puissent être travailleurs autonomes depuis beaucoup plus longtemps qu'elle.

Une autre personne rencontrée en entrevue, active depuis de nombreuses années en environnement et spécialisée en gestion de l'eau en milieu naturel, devenue récemment travailleuse autonome, avait eu des expériences de partage de contrat avec des travailleurs autonomes qu'elle recrutait pour leur expertise « *senior* » dans une spécialisation autre que la sienne, où elle gardait la responsabilité du contrat face aux clients qu'elle avait trouvés. Ses expériences ne correspondaient pas tout à fait à la définition que nous suggérions, où le travailleur autonome expérimenté garde la responsabilité face aux clients, mais s'apparentaient davantage aux attentes des nouveaux travailleurs autonomes qui ont besoin d'encadrement. Cette nouvelle travailleuse autonome d'expérience partageait aussi, par ailleurs, des contrats avec de nouveaux travailleurs autonomes moins expérimentés qu'elle.

Il semble donc faire beaucoup plus de sens de parler de partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et moins expérimentés, en faisant référence à l'expérience dans son domaine de travail et non à l'expérience à titre de travailleur autonome. Il demeure aussi plus courant que le travailleur plus expérimenté assure la responsabilité du contrat face au client, ce travailleur plus expérimenté pouvant parfois 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 les moins jeunes.

Le partage de contrat se distingue d'autres formes de collaborations : mentorat, « coaching », sous-traitance et coopérative de travail. Quelques entrevues avec des personnes qui ont fait l'expérience d'encadrer d'autres types de collaborations, mentorat en entrepreneuriat, « coaching » et coopératives de travailleurs autonomes, une brève recherche documentaire, des échanges avec le comité aviseur et avec des travailleurs autonomes nous amènent à circonscrire les caractéristiques des collaborations impliquant le partage de contrat.

Par comparaison au mentorat, le partage de contrat est d'abord une relation d'affaires plus qu'une relation d'entraide, bien que des attitudes d'ouverture à l'entraide et de sollicitude soient également des atouts pour faciliter les collaborations favorisant un partage de contrat.

*Le mentorat est une relation dans laquelle le mentor investit son temps et partage ses connaissances, son expérience avec une personne moins expérimentée qui souhaite tirer profit de cet échange et est disposée à le faire. L'entraide le partage et la sollicitude caractérisent ce type de relation<sup>6</sup>.*

La différence la plus importante avec le mentorat concerne certainement l'intérêt que doit trouver le travailleur autonome expérimenté dans la collaboration.

*Dans une relation mentorale, le travailleur expérimenté est un bénévole qui s'intéresse au bien-être du parrainé. (Il n'y a pas de lien de parenté, d'affaires ou de tout autre type plaçant les participants en conflit d'intérêts<sup>7</sup>.)*

Au contraire, les collaborations impliquant un partage de contrat servent nécessairement les intérêts du travailleur autonome expérimenté qui y trouve un moyen pour accroître ses revenus, sa disponibilité et ses affaires en général. Notons toutefois que, si la relation n'est pas centrée sur le bien-être du travailleur autonome moins expérimenté, comme c'est le cas dans la relation mentorale, il est important que ce dernier y trouve également des intérêts à plusieurs points de vue. Toutes nos consultations révèlent que la relation impliquant un partage de contrat doit être une relation d'affaires où toutes les parties y trouvent leur compte, selon le modèle qu'on appelle communément gagnant-gagnant.

Pour définir la relation entre un travailleur autonome expérimenté et un nouveau travailleur autonome qui partagent un contrat, on parlera davantage d'encadrement du premier envers le second plutôt que de parrainage ou d'apprentissage, des notions qui sont associées au mentorat et au « coaching » mais de façon différente.

*Par comparaison avec les activités de « coaching », centrées davantage sur la transmission et l'acquisition de compétences spécifiques, les mentors sont perçus comme des guides bénévoles ayant réussi à établir une relation axée sur l'atteinte d'un but global ou d'un jugement (d'affaires) plus sûr<sup>8</sup>.*

Une personne consultée sur le mentorat, qui était également une spécialiste du « coaching » auprès d'entrepreneurs, nous a offert une image pour distinguer ces collaborations :

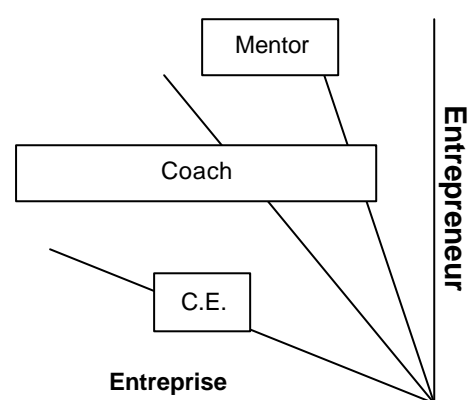
---

6. Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires, *Guide pour les entrepreneurs parrainés*, p. 14.

7. Ibid., p. 18.

8. Ibid., p. 14.

La différence entre le conseiller en entrepreneurship, le coach et le mentor :



Le mentor est plus proche de l'entrepreneur parce qu'il veille au bien de l'entrepreneur principalement.

Le coach se situe entre l'entrepreneur et l'entreprise.

Le conseiller en entrepreneurship est plus proche de l'entreprise puisqu'il veille au bien de l'entreprise principalement.

9

Suivant cette image, nous situons la relation impliquant un partage de contrat en bas sur l'abscisse, dans l'entreprise, c'est-à-dire au coeur des affaires des travailleurs autonomes concernés. La relation n'est donc pas centrée sur l'apprentissage de la personne, mais sur la réalisation d'un mandat.

Le partage de contrat implique toutefois une notion d'encadrement à l'égard du nouveau travailleur autonome, de la part de celui qui a la responsabilité du mandat face au client. Les travailleurs autonomes consultés, qui ont déjà partagé des contrats, qu'ils soient expérimentés ou non, insistent sur l'importance de la qualité de cet encadrement et affirment avec conviction que l'acquisition de compétences est une motivation importante, une condition de réussite et une sorte de carburant pour le développement des collaborations entre travailleurs autonomes qui partagent des contrats.

*On retient que, pour ces travailleurs autonomes, le partage de contrat est un mode privilégié de développement des compétences, voire de mise à jour de leurs connaissances<sup>10</sup>*

La majorité des nouveaux travailleurs autonomes consultés considèrent aussi que le partage de contrat peut permettre de prendre de l'expérience. Par ailleurs, le fait de pouvoir compléter son expertise est un avantage aussi important, particulièrement pour les nouveaux travailleurs autonomes, mais également pour les travailleurs autonomes expérimentés.

Prendre de l'expérience est un avantage important associé au partage de contrat			
Pour les nouveaux TA	Très important	Assez important	Total
Selon les TA expérimentés	46 %	50 %	96 %
Selon les nouveaux TA	53 %	39 %	92 %

Compléter son expertise est un avantage important			
Pour les nouveaux TA	Très important	Assez important	Total
Selon les TA expérimentés	38 %	52 %	90 %
Selon les nouveaux TA	66 %	22 %	88 %

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

10. Compte-rendu des entrevues avec les TA qui ont déjà partagé des contrats.

Compléter ou rajeunir son expertise est un avantage important			
Pour les TA expérimentés	Très important	Assez important	Total
Selon les TA expérimentés	21 %	48 %	69 %
Selon les nouveaux TA	53 %	19 %	72 %

Rappelons que, pour les travailleurs autonomes rencontrés en entrevue, l'acquisition des compétences est une des conditions importantes pour faciliter le succès de ce type de collaboration, qui se distingue justement en cela de la sous-traitance. On a beaucoup insisté sur le fait que le TA expérimenté doit faire preuve de générosité dans la transmission de l'information et de ses connaissances, et que cela constitue une habileté requise pour la réussite d'un partage de contrat.

Plusieurs personnes consultées avaient, au départ, tendance à confondre partage de contrat et sous-traitance. D'autres distinguent les deux modes de collaborations en avançant que la sous-traitance fait plutôt appel à des travailleurs autonomes qui possèdent des compétences complémentaires alors que le partage de contrat, associe des TA ayant la même expertise qui se partagent les tâches. Or la sous-traitance de même que le partage de contrat sont des modes de collaborations qui peuvent tous deux se réaliser, soit pour bénéficier de compétences complémentaires, soit pour augmenter sa capacité de production.

*La sous-traitance de spécialité implique que le sous-traitant effectue une tâche que le donneur d'ordre n'est pas apte à accomplir.*

*Une entreprise a recours à la sous-traitance de capacité dans un contexte où elle ne possède pas la capacité de production suffisante pour faire face à la demande<sup>11</sup>.*

Les travailleurs autonomes qui ont été consultés lors du groupe de discussion ou d'entrevues disent aussi partager des contrats dans ces différentes situations. Selon eux, la différence entre la sous-traitance et le partage de contrat, c'est plutôt que, dans le dernier cas, les deux travailleurs autonomes partagent le processus de travail menant à la réalisation du mandat. Le travail d'équipe fait donc partie intégrante de ces collaborations et, encore une fois, l'acquisition de compétences entre travailleurs autonomes fait généralement partie des gains découlant d'un contrat partagé.

Finalement les coopératives de travail peuvent représenter une forme de collaboration intéressante pour un certain nombre de travailleurs autonomes, mais elles se distinguent nettement du type de collaboration engendrée par le partage de contrat.

*Comme les objectifs des coopératives de travail semblent correspondre aux objectifs recherchés par les travailleurs autonomes, nous avons vu au cours des dernières années une croissance des projets des travailleurs autonomes désirant se regrouper afin de mettre en commun leurs réseaux, leurs ressources et leurs marchés<sup>12</sup>.*

*Pourtant, même si de plus en plus de travailleurs autonomes s'intéressent aux coopératives de travail, il est encore difficile de leur faire percevoir « l'avantage coopératif. » En partant du principe que la majorité de ceux qui viennent nous rencontrer ou qui nous téléphonent sont intéressés à la double dimension des coopératives (associative et entrepreneuriale), les raisons qu'ils évoquent pour choisir le statu quo ou alors le regroupement sous forme d'entreprise privée sont de deux ordres ; le regroupement en coopérative de travail ne leur semble pas offrir d'avantages significatifs sur l'entreprise privée en terme de financement et*

11. Alain Halley, *Étude portant sur les activités de sous-traitance chez les entreprises canadiennes*, 25 août 2000, École des hautes études commerciales de Montréal (HEC) en collaboration avec la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI).

12. Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail (RQCCT), *Actes du colloque sur les nouvelles problématiques liées au développement des coopératives de travail*, le 28 avril 2000, p. 28.

*la structure des entreprises privées leur paraît accorder davantage d'autonomie aux fondateurs et de flexibilité pour le développement futur que les coopératives de travail*<sup>13</sup>.

La flexibilité associée aux collaborations impliquant un partage de contrat marque une différence importante avec les collaborations des travailleurs autonomes regroupés au sein d'une coopérative de travail.

Le regroupement en coopérative engendre une relation stable, avec un caractère de permanence, ce que la majorité des travailleurs autonomes qui partagent des contrats que nous avons rencontrés ne veulent justement pas. Par ailleurs, une consultation auprès d'un expert en coopérative de travail nous apprend qu'une coopérative implique au minimum trois personnes qui se regroupent et que, généralement, elles le font entre pairs ; les collaborations entre travailleurs expérimentés et nouveaux travailleurs autonomes pourraient toujours trouver une place au sein des coopératives, mais ne font pas partie des modes de collaborations habituels.

*Le partage de contrat paraît spécialement convenir à tous ceux et celles qui veulent conserver leur statut de travailleur autonome, puisque c'est un mode de collaboration qui permet une grande mobilité, nous dit-on. Ce qui n'empêche que la majorité apprécie fidéliser ces collaborations*<sup>14</sup>.

#### **Pour conserver sa mobilité de TA**

- *Parce que je ne veux pas de stabilité. Je veux partager pour bouger et que cela soit temporaire (je dois connaître la durée dans le temps).*
- *Bénéficier de ce qu'une équipe peut fournir (créer des équipes virtuelles, qui peuvent changer).*
- *Monter une équipe pour un projet.*
- *Il faut s'associer pour un mandat.*
- *Je trouve que c'est moins risqué d'avoir des TA que des employés, car le TA a une certaine autonomie.*

*Donc, le partage de contrat est un outil pour des TA qui veulent demeurer TA.*

*La personne qui se dissocie de cette affirmation considère que le partage de contrat ne peut être durable puisque soit qu'il donne lieu à des collaborations décevantes et on y met un terme, soit que les collaborations sont heureuses et fructueuses et conduisent à la création d'une entreprise*<sup>15</sup>.

Nous trouvons intéressant de mentionner que d'autres échanges avec des intervenants auprès des travailleurs autonomes soulignent aussi que le partage de contrat peut être une étape dans le démarrage d'une entreprise.

En résumé, en se référant au tableau qui suit, 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 pour assurer le succès de la collaboration, mais il s'apparente à la sous-traitance parce qu'il est d'abord orienté vers l'atteinte des résultats exigés par un mandat donné. Ce qui distingue le partage de contrat de la sous-traitance c'est que les deux travailleurs autonomes partagent le processus de travail menant à la réalisation du mandat, et que l'acquisition de compétences entre travailleurs autonomes fait généralement partie des gains découlant d'un contrat partagé.

13. Ibid., p. 29.

14. Compte-rendu des consultations par des entrevues individuelles ou de groupe.

15. Compte-rendu des consultations par des entrevues individuelles ou de groupe.

## MODES DE COLLABORATIONS ENTRE TRAVAILLEURS AUTONOMES

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

	<b>Mentorat</b>	<b>« Coaching »</b>	<b>Partage de contrat</b>	<b>Sous-traitance</b>
<b>La finalité</b>	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.
<b>L'objectif d'intervention</b>	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.
<b>La personne expérimentée</b>	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)

	<b>Mentorat</b>	<b>« Coaching »</b>	<b>Partage de contrat</b>	<b>Sous-traitance</b>
<b>Les résultats escomptés pour la personne qui «offre» une collaboration</b>	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.
<b>Les résultats escomptés pour la personne qui «bénéficie» de la collaboration</b>	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
<b>Durée de la collaboration</b>	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.

## ATTITUDE GÉNÉRALE FACE AU PARTAGE DE CONTRAT

Tout au long de nos travaux, nous avons observé un grand intérêt de la part tant des travailleurs autonomes, des intervenants auprès de ces clientèles que des employeurs, envers notre projet, qui, à terme, vise à trouver des moyens de faciliter le partage de contrat. 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 peuvent faire partie de ces facteurs.

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.

<b>Les travailleurs expérimentés qui ont déjà partagé des contrats</b>	
Plutôt une bonne expérience	85 %
<b>Les nouveaux travailleurs qui ont déjà partagé des contrats</b>	
Plutôt une bonne expérience	94 %

Tous les travailleurs autonomes expérimentés qui ont déjà partagé des contrats souhaitent avoir à nouveau la possibilité de partager un contrat. Ceux d'entre eux qui ont participé au groupe de discussion ont affirmé très nettement que ce mode de collaboration était nécessaire à leur développement en tant que travailleur autonome et même pour leur qualité de vie au travail :

*Du bilan dont ils ont fait état, il ressort que le partage de contrat est un mode de travail très courant (presque inévitable) pour les travailleurs autonomes, fondé sur l'échange et la transmission de connaissances mutuelles et paraît être une condition importante au développement du travailleur autonome<sup>16</sup>.*

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, bien qu'ils la jugent toutefois majoritairement positive, rappelons-le.

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

---

16. Compte-rendu du groupe de discussion.

partager des contrats. La crainte de la concurrence est une réticence qui a été mentionnée à quelques reprises, de la part de travailleurs autonomes expérimentés, quoiqu'un seul de ceux qui ont répondu aux questionnaires l'invoque comme raison de ne pas partager de contrats. Il semble aussi que, pour certaines personnes, le manque de revenus chez les travailleurs autonomes justifie le manque d'intérêt pour le partage de contrat. Bien que le petit nombre de répondants à nos questionnaires nous invite à être prudents avant de généraliser, nous notons tout de même que la moyenne de revenus est plus élevée pour les travailleurs autonomes qui ont partagé des contrats que pour ceux qui en n'ont jamais partagé. Mais quelle est la cause et l'effet? Les réalités diffèrent d'un travailleur autonome à l'autre. Les travailleurs autonomes expérimentés qui n'ont pas partagé de contrats ont dit, dans une proportion de 44 %, qu'ils n'ont pas suffisamment de contrats alors que les autres disent que c'est justement pour augmenter leur capacité d'accueil de nouveaux contrats qu'ils doivent en partager.

La plupart des intervenants rencontrés qui offrent des 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. Une correspondante au magazine *L'Autonome* a aussi exprimé ce point de vue. Nous devons accorder une attention à ces remarques, d'autant que nous notons que les nouveaux travailleurs autonomes qui ont déjà partagé des contrats, et qui se retrouvent dans une proportion de 44 % à ne pas vouloir répéter l'expérience (qu'ils jugent par ailleurs positive), signalent aussi dans une proportion de 62 % que l'iniquité dans la répartition des revenus et la reconnaissance insuffisante des contributions professionnelles sont des inconvénients importants associés au partage de contrat.

De plus, les entrevues que nous avons effectuées avec des employeurs ou des représentants de regroupements d'employeurs permettent de croire que ces derniers voient plutôt d'un bon œil le partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et nouveaux travailleurs autonomes.

De manière générale, nos consultations indiquent un intérêt certain à l'égard de ce type de collaboration.

## LES AVANTAGES ASSOCIÉS AU PARTAGE DE CONTRAT

Avantages pour les travailleurs expérimentés

**Les travailleurs 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. Voici quelques données extraites de la compilation des questionnaires :

<b>Les travailleurs expérimentés qui ont déjà partagé des contrats</b>			
<i>Avantage associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<b>Total</b>
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 %

Pouvoir offrir des tarifs concurrentiels ne paraît pas être un avantage important associé au partage de contrat, selon la majorité d'entre eux.

<b>Les travailleurs expérimentés qui ont déjà partagé des contrats</b>			
<i>Avantage associé au partage de contrat</i>	<i>Peu important</i>	<i>Pas important</i>	<b>Total</b>
Pouvoir offrir des tarifs plus concurrentiels à mes clients	20 %	35 %	55 %

Parmi ces travailleurs autonomes expérimentés, ceux et celles qui ont participé au groupe de discussion ou que l'on a reçus en entrevue, sept personnes au total, ont confirmé ces avantages. Ils ont fait ressortir que cette pratique de partage de contrat était fort importante pour la croissance de leurs affaires. Mais ils ont insisté spécialement sur le besoin et le plaisir de travailler avec d'autres, d'apprendre au contact des autres et de sortir de l'isolement. Voici quelques propos, tirés du compte-rendu des consultations auprès des travailleurs autonomes expérimentés qui ont déjà partagé des contrats, illustrent bien cet intérêt :

### **Pour le plaisir de travailler en équipe, d'échanger et de transmettre**

- Pour le plaisir.
- C'est riche au niveau des compétences et du plaisir, synergie.
- Le fait de partager un contrat me fait sortir gagnant, car j'ai transmis quelque chose à quelqu'un et j'ai l'énergie de travailler en équipe,
- Je n'ai pas envie d'être seul,
- Je vois l'échange, la créativité et la possibilité de pouvoir aller plus loin.
- Il y a transmission de connaissances mutuelles.
- Seule, c'est très difficile, ça n'avance pas. Au début, j'ai vécu du découragement et je voyais noir. Je me suis ouverte aux autres, et la balle m'est revenue, je suis plus heureuse.  
Je transmets mes connaissances par satisfaction personnelle, je me sens utile et les PME (les clients) sont contentes.
- Ça me force à me garder à date (lorsque je me fais poser des questions, ça me stimule.

*Les travailleurs autonomes expérimentés que nous avons rencontrés trouvent avantageux de partager des contrats pour la croissance de leurs affaires. Mais, de tous les avantages associés au partage de contrat, il faut croire qu'avoir le plaisir de travailler en équipe et de pouvoir compléter ou rajeunir son expertise comptent parmi des motivations très stimulantes pour partager des contrats, si l'on en juge par l'abondance des témoignages à cet égard<sup>17</sup>.*

**Les travailleurs expérimentés qui n'ont jamais partagé de contrats** jugent que d'élargir leur réseau de contacts est un avantage très important associé au partage de contrat. Autrement ils 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 travailleurs autonomes expérimentés, n'ayant jamais partagé de contrats, associent de façon très peu importante au partage de contrat.

<b>Les travailleurs expérimentés qui n'ont jamais partagé de contrats</b>			
Avantage associé au partage de contrat	Très important	Assez important	Total
Élargir le réseau de contacts	78 %	22 %	100 %
Accroître mes revenus	55 %	33 %	88 %
Augmenter ma capacité d'accueil de nouveaux contrats	55 %	33 %	88 %
Accroître ma disponibilité	44 %	44 %	88 %
Compléter ou rajeunir mon expertise	44 %	33 %	77 %
Rompre l'isolement	55 %		55 %
Pouvoir offrir des tarifs plus concurrentiels à ses clients	44 %		44 %
Avoir le plaisir de travailler en équipe	33 %		33 %

**Les nouveaux travailleurs autonomes** sont généralement d'accord avec les travailleurs autonomes expérimentés au sujet des avantages que ces derniers peuvent trouver à partager des contrats. Une seule nuance, c'est que les nouveaux travailleurs autonomes sont plus nombreux que les travailleurs autonomes expérimentés à penser que le partage de contrat peut permettre aux TA expérimentés d'offrir des tarifs plus concurrentiels à leurs clients.

17. Compte-rendu des entrevues individuelles et de groupe.

Autre fait à noter, contrairement aux TA expérimentés, les nouveaux travailleurs autonomes qui ont partagé des contrats avec des TA expérimentés ne croient pas que ces derniers puissent ainsi accroître leurs revenus.

<b>Les nouveaux travailleurs qui ont déjà partagé des contrats</b>			
<i>Avantage associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<b>Total</b>
Pouvoir offrir des tarifs plus concurrentiels à ses clients	50 %	19 %	69 %
Accroître ses revenus	25 %	13 %	38 %
<b>Les nouveaux travailleurs qui n'ont jamais partagé des contrats</b>			
Pouvoir offrir des tarifs plus concurrentiels à ses clients	35 %	30 %	65 %
Accroître ses revenus	55 %	20 %	75 %

**Les employeurs ou représentants de regroupements d'entreprises** que nous avons rencontrés perçoivent généralement que le partage de contrat peut accroître la disponibilité des TA expérimentés, leur capacité d'accueil de nouveaux contrats et leurs revenus. Une personne a ajouté : « *Ça paraît bien pour un TA expérimenté qu'il entraîne la relève, ça donne l'impression d'être entrepreneur, c'est sérieux.* » L'image d'entreprise du travailleur autonome peut donc y gagner et, pour les employeurs, il semble que cette image soit importante.

Avantages pour les nouveaux travailleurs autonomes

**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.

<b>Avantages pour les nouveaux travailleurs autonomes selon les nouveaux TA</b>			
<i>Avantage associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<b>Total</b>
Prendre de l'expérience	53 %	39 %	92 %
Élargir mon réseau de contacts	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 %
Rompre l'isolement	39 %	14 %	53 %

Si nous distinguons les données recueillies auprès des nouveaux TA qui ont partagé des contrats des données recueillies auprès de ceux qui n'en ont jamais partagé, on remarque que seulement 50 % des nouveaux TA qui en ont fait l'expérience jugent que l'augmentation de revenus est un avantage associé au partage de contrat pour le nouveau TA. Alors que, pour les TA expérimentés qui ont partagé des contrats, c'est un avantage fort important.

En entrevue individuelle, les deux travailleurs autonomes ont souligné, comme les autres, l'importance première pour les nouveaux TA d'acquérir une expérience professionnelle. Mais l'un d'eux était d'abord intéressé à partager des contrats pour accroître ses revenus, une question de survie, disait-il, alors que l'autre affirmait que ce n'était pas une question financière. Outre la nécessité de compléter son expertise, elle insistait pour parler du besoin de travailler avec d'autres, de rompre l'isolement.

*Ce n'est pas une question monétaire, c'est pour partager les joies, les frustrations, le quotidien avec quelqu'un, prendre et donner du jus, de l'énergie et élargir son réseau.*

Bâtir sa crédibilité est un avantage associé au partage de contrat qui nous a semblé assez significatif, alors que la collecte des données du sondage auprès des nouveaux travailleurs autonomes ne nous avait pas permis d'en comprendre toute l'importance. La crédibilité acquise sera déterminante pour la recherche de nouveaux contrats.

**Les travailleurs autonomes expérimentés** sont relativement plus nombreux à croire que le partage de contrat pourrait permettre aux nouveaux travailleurs autonomes de bâtir leur crédibilité et d'accroître leurs revenus. Mais, dans l'ensemble, ils sont d'accord avec les nouveaux travailleurs pour reconnaître les avantages associés au partage de contrat.

<b>Avantages pour les nouveaux travailleurs autonomes selon les TA expérimentés</b>			
Avantage associé au partage de contrat	Très important	Assez important	Total
Bâtir sa crédibilité	45 %	45 %	90 %
Compléter son expertise	38 %	53 %	90 %
Accroître ses revenus	34 %	55 %	89 %
Prendre de l'expérience	41 %	45 %	86 %
Élargir son réseau de contacts	38 %	48 %	86 %
Avoir le plaisir de travailler en équipe	34 %	45 %	79 %
Rompre l'isolement	34 %	45 %	79 %
Avoir accès à des clients	34 %	38 %	72 %

#### Avantages pour les employeurs

Les personnes rencontrées en entrevue, dont l'objectif était de nous éclairer au sujet du point de vue des employeurs face au partage de contrat, 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 ! La directrice d'un organisme public dont la mission consiste à fournir de la formation aux jeunes y voit également un accès facilité au marché du travail pour ses finissants.

## LES INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PARTAGE DE CONTRAT

Les inconvénients pour les travailleurs autonomes expérimentés

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 :

*L'absence de ces conditions facilitant la communication et le manque d'habiletés d'une part ou de l'autre à bien communiquer constituaient un frein majeur à la réalisation de collaborations réussies.*

*Les difficultés les plus soulevées concernent les problèmes d'éthique, que ce soit au niveau du partage de revenus ou des crédits du travail, au niveau de la qualité professionnelle du travail, au niveau des attitudes avec le client et du respect des ententes entre les parties impliquées, de la confidentialité avec laquelle traiter certaines informations et on a fait beaucoup état des situations de concurrence jugées déloyales<sup>18</sup>.*

Les travailleurs d'expérience ont aussi fait part d'inconvénients reliés aux exigences de l'encadrement ; trouver un lieu de travail commun, ont souligné certains d'entre eux, peut aussi faire partie des inconvénients reliés à l'encadrement. Une personne a fait part d'inconvénients reliés à la répartition des revenus. Le sondage confirme, pour l'essentiel, ces principaux inconvénients. Il faut cependant noter qu'il n'y a que les inconvénients reliés aux exigences des relations interpersonnelles et à l'encadrement, qu'une petite majorité de TA expérimentés jugent importants.

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

<b>Selon les travailleurs autonomes expérimentés</b>			
<i>Inconvénient associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Total</i>
Exigence des relations interpersonnelles	38 %	28 %	66 %
Surcroît de travail relié aux besoins d'encadrement	28 %	31 %	59 %
Difficulté à répartir les tâches de façon judicieuse	10 %	38 %	48 %
Diminution des revenus d'un contrat	17 %	28 %	45 %
Difficulté à gagner la confiance du client face au NTA	10 %	10 %	20 %

**Les nouveaux travailleurs autonomes** reconnaissent ces mêmes inconvénients pour les travailleurs autonomes expérimentés. Mais c'est surtout la difficulté de répartir les tâches de façon judicieuse qui semble un inconvénient important pour les TA expérimentés. Ils considèrent que la diminution des revenus d'un contrat est également

18. Compte-rendu des entrevues auprès des TA.

un inconvénient pour les TA expérimentés, alors que, pour la majorité de ces derniers, ceux que nous avons consultés, le partage de contrat est plutôt associé à un accroissement de revenus.

<b>Selon les nouveaux travailleurs autonomes</b>			
<i>Inconvénient associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<b>Total</b>
Difficulté à répartir les tâches de façon judicieuse	17 %	47 %	64 %
Diminution des revenus d'un contrat	25 %	25 %	50 %
Exigences des relations interpersonnelles	8 %	28 %	36 %
Surcroît de travail relié aux besoins d'encadrement	11 %	28 %	39 %
Difficulté à gagner la confiance du client face au NTA	17 %	19 %	36 %

Il est intéressant de noter que les nouveaux TA voient beaucoup moins qu'un partage de contrat puisse présenter un inconvénient parce qu'il entraîne un surcroît de travail relié aux besoins d'encadrement, en particulier ceux qui n'ont jamais partagé de contrats.

<b>Les nouveaux travailleurs qui n'ont jamais partagé des contrats</b>			
<i>Inconvénient associé au partage de contrat</i>	<i>Peu important</i>	<i>Pas important</i>	<b>Total</b>
Surcroît de travail relié aux besoins d'encadrement	45 %	25 %	70 %
Difficulté à gagner la confiance du client face au NTA	45 %	20 %	65 %
Exigences des relations interpersonnelles	40 %	20 %	60 %
Diminution des revenus d'un contrat	30 %	15 %	45 %
Difficulté à répartir les tâches de façon judicieuse	25 %	10 %	35 %

**Les intervenants et autres personnes rencontrées** n'ont pas fait état de nombreux inconvénients. Mais quelques-uns ont 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.

*L'humain est-il assez « fair-play » ? Est-il capable d'intégrité, de fidélité, capable de tenir sa parole ?*

*Un partage de contrat entre NTA et TAE ne donne rien lorsqu'il est fait à la dernière minute, sous pression, parce qu'il faut laisser le temps aux deux d'appliquer et d'être conscients d'un code de déontologie envers le TAE. Sans cela, il pourrait y avoir de graves erreurs commises dans le réseau de contact du TAE<sup>19</sup>.*

Les inconvénients pour les nouveaux travailleurs autonomes

Pour les **nouveaux travailleurs autonomes**, les inconvénients importants associés au partage de contrat, qu'ils en aient fait ou non l'expérience, concernent l'iniquité dans la

19. Extraits des entrevues avec des intervenants qui ont encadré d'autres formes de collaborations entre TA.

répartition des revenus, des problèmes de reconnaissance professionnelle et la difficulté de conserver leur autonomie. Nous notons que ceux qui n'ont jamais partagé de contrats ne considèrent pas que les exigences des relations interpersonnelles peuvent constituer un inconvénient.

<b>Les nouveaux travailleurs qui ont déjà partagé des contrats</b>			
<i>Inconvénient associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<b>Total</b>
Iniquité dans la répartition des revenus	25 %	38 %	63 %
Reconnaissance insuffisante des contributions professionnelles	19 %	44 %	63 %
Pouvoir de décision restreint	19 %	38 %	57 %
Revenus trop bas comparativement à l'expertise exigée	25 %	31 %	56 %
Difficulté de conserver mon autonomie	25 %	25 %	50 %
Visibilité restreinte face aux clients	19 %	31 %	50 %
Exigence des relations interpersonnelles	19 %	31 %	50 %
Iniquité dans la répartition des tâches	19 %	25 %	44 %
Difficulté à gagner la confiance des clients du TAE	19 %	25 %	44 %
Obligation de rendre des comptes à un supérieur	19 %	19 %	38 %
Difficulté de bâtir ma propre clientèle	13 %	19 %	32 %

<b>Les nouveaux travailleurs qui n'ont jamais partagé des contrats</b>			
<i>Inconvénient associé au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<b>Total</b>
Iniquité dans la répartition des revenus	35 %	50 %	85 %
Pouvoir de décision restreint	25 %	40 %	65 %
Iniquité dans la répartition des tâches	25 %	35 %	60 %
Visibilité restreinte face aux clients	15 %	35 %	50 %
Difficulté de bâtir ma propre clientèle	15 %	35 %	50 %
Obligation de rendre des comptes à un supérieur	30 %	15 %	45 %
Revenus trop bas comparativement à l'expertise exigée	25 %	20 %	45 %
Reconnaissance insuffisante des contributions professionnelles	10 %	35 %	45 %
Difficulté de conserver mon autonomie	15 %	20 %	35 %
Exigence des relations interpersonnelles	5 %	15 %	20 %
Difficulté à gagner la confiance des clients du TAE	10 %	10 %	20 %

En entrevue, une nouvelle travailleuse autonome a insisté surtout sur les difficultés d'encadrement, tels le manque de générosité dans la transmission des informations, des connaissances et le manque de rencontres et d'échanges entre les deux TA. La difficulté d'encadrement semble donc ici un inconvénient, non seulement pour le TA expérimenté, mais aussi pour le nouveau.

**Les travailleurs autonomes expérimentés** diffèrent d'opinion. Ils considèrent que l'iniquité dans la répartition des revenus et la reconnaissance insuffisante des contributions professionnelles ne comptent pas parmi les inconvénients importants pour

les nouveaux travailleurs autonomes, alors que ces inconvénients constituent la préoccupation dominante de ces derniers.

<b>Les travailleurs expérimentés qui ont déjà partagé des contrats</b>			
<i>Inconvénient associé au partage de contrat</i>	<i>Peu important</i>	<i>Pas important</i>	<b>Total</b>
Iniquité dans la répartition des revenus	55 %	20 %	75 %
Revenus trop bas comparativement à l'expertise exigée	35 %	30 %	65 %
Iniquité dans la répartition des tâches	40 %	20 %	60 %
Reconnaissance insuffisante des contributions professionnelles	35 %	20 %	55 %
Difficulté à gagner la confiance des clients du TAE	40 %	10 %	50 %
Exigences des relations interpersonnelles	35 %	15 %	50 %

<b>Les travailleurs expérimentés qui n'ont jamais partagé des contrats</b>			
Reconnaissance insuffisante des contributions professionnelles	44 %	11 %	55 %
Iniquité dans la répartition des tâches	44 %	11 %	55 %
Iniquité dans la répartition des revenus	33 %	11 %	44 %

Ils semblent par ailleurs conscients que la difficulté de conserver leur autonomie, l'obligation de devoir rendre des comptes à quelqu'un, le pouvoir de décision restreint peuvent constituer des inconvénients importants pour les nouveaux travailleurs autonomes, de même que la visibilité restreinte face aux clients.

**Les intervenants et autres personnes rencontrées** ont souvent fait part d'une préoccupation importante en regard d'inconvénients que pourraient rencontrer des nouveaux travailleurs autonomes en ce qui a trait à la répartition des revenus et aux crédits professionnels.

## PRINCIPALES CONDITIONS DE RÉUSSITE

La question n'a pas été posée dans les questionnaires, mais on peut déduire que les conditions qui facilitent un partage de contrat réussi sont celles qui permettent d'éviter les principaux inconvénients, 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.

En entrevue, nous avons précisément questionné les personnes sous cet angle.

**Les travailleurs autonomes expérimentés** rencontrés en entrevue tirent des leçons de leur expérience et nomment clairement les conditions qui permettent de réussir de telles collaborations.

*Les personnes rencontrées ont fortement insisté sur **la nécessité d'une bonne communication**, ce qui demande d'abord que le TA expérimenté et le nouveau TA possèdent au départ certaines habiletés à communiquer, comme on le souligne quand on fait la liste des compétences requises et on ajoute que **des ententes claires** seront garantes de cette bonne communication, notamment en ce qui concerne **son code d'éthique et la répartition des tâches**.*

- *On est mieux de garder le contact avec le client.*
- *Garder le contrôle sur la qualité du travail.*
- *Le client veut avoir un répondant clair.*
- *Une approche claire et unique.*

*On semble toutefois d'accord pour dire qu'outre ces tâches qui concernent la responsabilité face aux clients – le contrôle de la qualité du travail –, ce qui est le plus important, ce n'est pas la nature des tâches réparties mais la clarté dont cette répartition fait l'objet, puisque les tâches peuvent être réparties de différentes façons selon le contrat et le secteur d'activité. On ajoute toutefois que le TA expérimenté doit aussi assumer des tâches de formation et de supervision.*

*Le succès de ces expériences semble reposer sur la nature des relations établies, laquelle devra d'abord **compter sur un bon jumelage**.*

- *Pour que ça marche, il faut bien s'entendre avec les NTA, sentir une confiance mutuelle et un respect.*
- *Il doit aussi y avoir de la magie dans le jumelage. Et dans la synchronisation des contrats, Là comme ailleurs j'ai une philosophie : je fais ce qu'il faut pour que ça marche, mais je n'insiste pas.*
- *Le partage de contrat, je vois ça comme gagnant-gagnant, et je fais confiance.*
- *Et ça doit cliquer.*
- *Il faut savoir repérer la capacité du nouveau TA (potentiel, éveil, vivacité).*

*Autrement, plusieurs propos font référence à la capacité **d'établir une relation de confiance et de respect** et cela repose le plus souvent sur les compétences du travailleur autonome expérimenté comme du nouveau travailleur.*

- *La clef du succès, c'est l'entraide La hiérarchie est informelle et basée sur ma compétence (je laisse une marge de manœuvre, de confiance). Lorsque je vérifie le travail des NTA, cela passe souvent sous forme de formation plutôt que de validation.*

- *Ce n'est pas centré sur la hiérarchie (pas de boss), mais il y a quelqu'un qui dirige le dossier.*
- *Il faut vouloir bâtir une relation à long terme.*
- *Le nouveau travailleur autonome doit avoir un revenu raisonnable.*
  - *Il faut se faire confiance.*
  - *Quand c'est dit, ça doit se faire (clarté au départ).*

Les quelques **nouveaux travailleurs autonomes** rencontrés ont également fait ressortir l'importance de clarifier la répartition des tâches. La relation de confiance revient comme une condition de réussite. Une personne a souligné l'ouverture d'esprit dont doivent faire preuve les deux personnes, leur capacité à reconnaître leurs forces et leurs faiblesses et celles de l'autre, et à faire preuve de confiance en soi. La relation doit à son avis être hiérarchique dans un partage de contrat. Elle a aussi souligné l'importance de l'encadrement du TA expérimenté, sa capacité de transmettre les informations et ses connaissances. Tout cela devrait se traduire par des rencontres régulières d'encadrement, dit-elle.

**Les autres personnes rencontrées** en entrevue ont également répondu à cette question. Les personnes qui avaient des expériences d'encadrement de relations mentales et de « coaching » ont été particulièrement précises sur ce point.

- *Pourvu que les structures soient plus claires parce que, contrairement au mentorat, il y a une relation d'affaires (\$\$), la confiance doit être forte, tout comme les écrits. (bien définir les tâches de chacun, les niveaux de chacun).*
- *Ça serait une nouvelle façon de faire les choses (jumeler un NTA avec un TAE). Par contre, les nouveaux entrepreneurs peuvent toujours avoir tous les cours, il faut une éthique et une discipline.*
- *Pour viser la réussite de ce jumelage :*
  - *Formation adéquate;*
  - *Engagement signé et répété souvent;*
  - *Code de déontologie;*
  - *Structure d'appui;*
  - *Éviter les frictions (savoir qui fait quoi);*
  - *(Ex. : Un bébé, lequel des parents se lève pour ne pas fatiguer les deux !.).*
- *Pour réussir un partage de contrat entre NTA et TAE, il faut les conditions suivantes :*
  - *relation de confiance;*
  - *conversation franche;*
  - *mariage d'affaires (honnêteté);*
  - *objectifs bien définis.*

## QUALITÉS, ATTITUDES ET HABILITÉS REQUISES POUR DES COLLABORATIONS RÉUSSIES

Qualités requises du travailleur autonome expérimenté pour partager un contrat

Les travailleurs autonomes expérimentés jugent que toutes ces qualités sont requises pour partager un contrat de façon réussie :

<i>Qualités associées au partage de contrat</i>
Savoir communiquer
Être organisé
Savoir déléguer
Avoir l'esprit ouvert
Savoir gérer son temps
Savoir chercher des contrats
Être bon gestionnaire
Être tolérant
Être pédagogue
Être habile pour recruter

Être mobile et accepter l'incertitude financière sont deux qualités qui leur ont semblé moins importantes.

En entrevue, voici leurs propos à ce sujet :

*Bonne communication  
Générosité (transmettre les informations)  
Capacité de formation  
Confiance  
Professionalisme*

*Je dois mettre à jour mes informations par contre, m'améliorer pour garder ma compétitivité. Donc pour garder mes TA, je dois regarder à mon propre perfectionnement et mon professionnalisme.*

*Capacité de gestion*

- *Il faut avoir une vision claire du résultat à la fin (et qualité du processus).*
- *Motiver les gens (ne pas les laisser tomber.)*
- *Capacité de dicter nos besoins au junior (clair dans ce qu'on demande et clair dans ce qu'on transmet).*

*Il ne faut pas faire une confiance aveugle non plus, il faut vérifier le travail, ne pas hésiter à rompre si cela ne fait pas l'affaire.*

**Les nouveaux travailleurs autonomes** cochent aussi toute la liste des qualités qui leur sont proposées quand on leur demande lesquelles doit posséder le travailleur autonome expérimenté pour partager un contrat avec succès.

En entrevue, les précisions apportées par une personne sont intéressantes :

*Le TAE doit faire preuve de*

- *Patience*
- *Souplesse*
- *Disponibilité*

*Le TA expérimenté doit accueillir le nouveau dans l'insécurité et doit être généreux en commentaires et en transmission d'informations.*

Une autre personne renchérit sur l'importance pour le TA expérimenté de savoir communiquer :

- *être capable de donner l'information nécessaire pour aider le NTA pour que le produit final soit bon pour le TAE (sinon = lacunes).*

Qualités requises des nouveaux travailleurs autonomes pour partager un contrat

**Les nouveaux travailleurs autonomes** jugent que toutes ces qualités leur sont requises pour pouvoir partager un contrat de façon réussie :

<i>Qualités associées au partage de contrat</i>
Être performant
Avoir confiance en soi
Être disponible
Être déterminé
Être discipliné
Être motivé
Être débrouillard
Être autonome
Être tolérant
Être créatif
Avoir l'esprit analytique
Être mobile

En entrevue, on utilise d'autres mots, ceux qui viennent de ses expériences :

*Le NTA doit être :*

- *Accueillant*
- *Discipliné*
- *Souple (l'inexpérience du travail nous amène à l'intransigeance) On n'est jamais assez souple*
- *Apprendre à écouter*
- *Système D*
- *Motivation*
- *Connaissance de ses forces et faiblesses (ne pas se compter des pipes, et c'est difficile à faire quand on est tout seul).*

Une autre personne fait plutôt ressortir les qualités suivantes :

- *Être autonome entièrement*
- *Faire preuve d'initiative*
- *Être compétent dans son domaine*

**Les travailleurs autonomes expérimentés** sont d'accord pour juger ces qualités importantes. Ils trouvent que c'est moins important que le TA soit mobile. En entrevue, ils nomment les choses autrement et insistent sur la motivation, l'ouverture et la volonté d'apprendre et la souplesse, en plus, bien sûr, des habiletés de communications essentielles à tous, dans ce type de collaboration.

## MOYENS FAVORISANT LE PARTAGE DE CONTRAT

Nous retenons **les moyens jugés importants par une majorité de travailleurs autonomes expérimentés** qui ont répondu au sondage :

<b>Les travailleurs expérimentés qui ont déjà partagé des contrats</b>			
<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 %

En entrevue, les TA expérimentés ont suggéré de mettre au point des outils tels que :

*un code d'éthique, un contrat type ou un guide sur la négociation de contrats ou les considérations juridiques. Le guide pourrait aussi contenir des choses importantes à retenir, comme la clarté des attentes, etc. Il faut donc préciser les règles, les façons de faire, les rôles, les attentes. Avoir un modèle de code d'éthique. Charte à laquelle on se réfère (liste de vérification, guide, étapes, réglementation, etc.).*

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.

<b>Les travailleurs expérimentés qui n'ont jamais partagé des contrats</b>			
<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 de 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 trouvé importants :

<b>Les nouveaux travailleurs qui n'ont jamais partagé des contrats</b>			
<i>Moyens associés au partage de contrat</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<b>Total</b>
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 %

Les données du sondage diffèrent un peu pour les nouveaux travailleurs qui ont déjà partagé des contrats. La majorité de ces derniers n'ont pas souligné ces moyens : former les TAE sur la gestion du temps, recevoir une formation sur la négociation de contrats, sensibiliser les clients aux avantages du partage de contrat, former les TAE sur la gestion financière, recevoir une formation sur la gestion du temps.

**Les intervenants ayant encadré d'autres formes de collaborations** entre travailleurs autonomes ont aussi fait part de leurs suggestions en entrevue :

*Il faut aussi développer des outils capables d'évaluer les critères des partages de contrats.*

*Pour viser la réussite de ce jumelage :*

- *Formation adéquate*
- *Engagement signé et répété souvent*
- *Code de déontologie*
- *Structure d'appui*
- *Éviter les frictions (savoir qui fait quoi. C'est comme lorsqu'on a un bébé, lequel des parents se lève pour ne pas fatiguer les deux !)*

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. Il existe des cellules de mentorat qui fournissent une structure d'appui aux entrepreneurs engagés dans une relation de parrainage, c'est-à-dire qui assurent la qualité du jumelage, l'encadrement et le suivi. Il existe aussi des outils de formation et des guides pour les mentors et pour les parrainés. Toute cette pratique peut inspirer le développement de moyens favorisant le partage de contrat entre travailleurs autonomes expérimentés et moins expérimentés.

## 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 autonomes<sup>20</sup> est une pratique qui favorise la croissance des affaires, l'élargissement de réseaux, le développement et le transfert de compétences.

Au terme de cette 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 et 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 dernière condition, financière, demeure un principe général puisque, comme dans tous les contrats des travailleurs autonomes, les conditions financières sont soumises à des négociations.

Toutefois, 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*<sup>21</sup>. 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 à l'établissement de réseaux favorisant le partage de contrat. Voici nos principales recommandations :

---

20. 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 senior de l'autre pour un mandat donné.

21. 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.

### ***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.*<sup>22</sup> ?

Pour ce faire, il faut repérer les organismes pouvant faire la promotion locale de ce type de collaboration et distinguer ceux qui peuvent offrir des services de soutien et d'encadrement à ces collaborations entre travailleurs autonomes.

### ***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'entrepreneuship 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

---

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

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 sein du 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) 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.