Une expérience de mobilité professionnelle : Réussir l'entreprise de soi.

Le cas de François DECOURT

Bertrand LECŒUR

Consultant associé SYNAPSIS

RÉUSSIR L'ENTREPRISE DE SOI

Alors que le nombre de chômeurs était moindre, dans les années 80, un certain nombre de personnes, de cadres notamment, ont pu bénéficier des services de sociétés d'outplacement qui, fortes de leur réseau et de leur savoir-faire, ont permis à leurs clients de se faire sélectionner en priorité lorsqu'un emploi devenait disponible sur le marché.

Actuellement, pour un ensemble de causes qui tiennent aux restructurations, délocalisations, recentrages d'activités des employeurs, aux investissements de productivité et au raccourcissement des lignes hiérarchiques, le mouvement d'éjection des cadres d'entreprise se poursuit.

L'outplacement traditionnel ne peut plus être la seule réponse. Tous les grands groupes sont touchés peu ou prou par le problème des sureffectifs structurels de sorte que, progressivement, le poids des demandeurs d'emploi des cadres excède largement l'offre émise par les entreprises.

Faut-il pour autant que ces cadres, le plus souvent qualifiés, compétents, en plein âge d'activité, se résignent à baisser les bras en attendant un utopique retour à une économie de plein emploi ?

Il faut admettre que ce serait suicidaire, tant du point de vue des individus contraints à se marginaliser et à gâcher leur vie, que du point de vue de la collectivité qui n'a plus, déjà maintenant, les moyens de subvenir aux besoins des inactifs.

L'attitude réaliste pour les cadres privés d'emploi et pour ceux qui craignent de le devenir est de travailler à leur propre « révolution », c'est à dire à chan-

ger leurs représentations sur le travail et l'activité. Il ne s'agit plus, dans cette perspective, de penser en termes d'emploi, mais en termes de création de richesses et de services rendus.

Ce changement de perspective permet de découvrir qu'il existe une abondance de besoins non satisfaits, essentiellement dans le secteur des services et dans les PME.

Ces dernières n'offrent pas d'emplois stables, mais elles ont besoin de conseils et de services qui ne justifient pas le plus souvent d'un poste permanent ni même à temps partiel.

L'attitude positive et novatrice des personnes en quête d'une activité rentable et pérenne consiste donc à formuler des offres de services de qualité, adaptées à ces marchés spécifiques, sous une forme compatible avec leur fonctionnement, leurs exigences et leurs possibilités financières.

En d'autres termes, les candidats à cette reconversion professionnelle doivent quitter la protection, le statut, la structure et les facilités offertes par l'entreprise et devenir en quelque sorte, selon l'expression consacrée par Bob AUBREY, « entrepreneurs d'eux-mêmes ».

Dans son livre, « Le travail après la crise », Bob AUBREY développe ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au 21^e siècle. Il explique qu'il appartient à l'individu de gérer son portefeuille d'activités qui constitue son véritable « capital humain » en fonction de ses besoins personnels et professionnels.

L'équipe du Cabinet SYNAPSIS s'inscrit dans cette logique ; nous nous sommes fixé pour mission

d'accompagner les personnes dans la recherche d'une nouvelle identité professionnelle.

Il faut que les personnes qui ont pris l'habitude de se définir dans les entreprises en fonction de leur statut, de leur titre, de leurs responsabilités et de leur niveau hiérarchique parviennent à se redéfinir par rapport à leur « métier ».

La définition du métier se trouve en répondant à des questions essentielles qui structurent la personnalité : qui suis-je ? qu'est-ce que je sais faire ? qu'est-ce que j'aime faire ; qu'est-ce que j'ai du plaisir à faire ? qu'est-ce que je peux apporter d'utile et d'économiquement rentable à partir de mon savoir et de mon savoir-faire ?

Nous accompagnons les personnes le long de ce parcours qui débute généralement dans une situation de crise, de traumatisme, et qui se fixe pour aboutissement l'autonomisation des personnes. S'autonomiser, c'est se réapproprier son devenir professionnel, c'est-à-dire décliner opérationnellement son métier, en produisant, sur la durée, des services créateurs de richesses.

Son métier étant redéfini, la personne est mieux armée pour se réintégrer dans le monde du travail, soit en retrouvant une activité salariée, soit en créant ou reprenant une entreprise, soit en obtenant des missions opérationnelles en PME, en milieu associatif ou en collectivités locales, soit encore en devenant consultant auprès de diverses organisations.

Notre démarche intéresse des personnes qui peuvent se trouver dans des situations très différentes : des cadres licenciés ou menacés par la perspective de futurs plans sociaux, des jeunes qui cherchent leur orientation première à l'issue de leurs études, des cadres privés d'emploi depuis de nombreux mois.

Pour ceux-ci, la pente est dure à remonter. Dès lors que la période de recherche d'emploi s'allonge, la personne risque de se « déliter » et d'accumuler les difficultés. Elle s'enferme dans une double logique négative :

- la logique de reproduction à l'identique qui la pousse à rechercher ce qu'elle connaît déjà en termes de fonction, de type d'activité, de culture et d'entreprise ;

- la logique de l'autoculpabilisation : au fur et à mesure que se multiplient les démarches non concluantes, après l'envoi massif de candidatures spontanées, de réponses systématiques aux annonces, d'entretiens sans issue, la personne se déprécie à ses propres yeux : elle fait mal ses démarches, elle n'en fait pas assez.

C'est pourquoi la seule voie qui s'offre à elle est, non pas de chercher à faire toujours plus de la même chose, selon l'expression de WATZLAWICK,

mais de s'ouvrir à des activités différentes, à des modes d'activités différents.

Pour y arriver, nous travaillons **simultanément** sur le métier, la personnalité et les projets professionnels des personnes accompagnées, avec une démarche **itérative exploration/validation** qui permet à la fois de prendre en compte le maximum d'éléments, et en particulier ceux qui caractérisent l'environnement économique actuel, et d'avancer rapidement et sûrement.

Cette démarche s'appuie sur des formations spécifiques aux environnements nouveaux pour les personnes, en particulier à l'univers PME, très différent de celui des grands groupes, et sur le travail en réseau, c'est à dire sur le développement de « stratégies d'alliés » basées sur le bonne réciprocité.

Il en résulte une dynamique nouvelle de multiplication des micro-initiatives, d'invention de nouveaux services, voire de nouveaux métiers.

Le cas de François DECOURT constitue une bonne illustration de notre démarche.

LE CAS DE FRANÇOIS DECOURT

Après de très classiques études (école supérieure de commerce), FRANÇOIS DECOURT a entamé une carrière dans les services administratifs et financiers d'une entreprise de la grande distribution, carrière qui l'a conduit jusqu'à un poste de Directeur Administratif et Financier.

A la suite d'un licenciement économique du à une absorption, FRANÇOIS DECOURT, qui a alors 46 ans, connaît une première période de chômage qui dure près d'un an, qui se termine par une embauche comme DAF de la filiale française d'une société américaine. Il y reste 3 ans.

Un changement d'actionnaire suivi d'un changement de direction le conduit de nouveau au chômage. Toutefois, fort de sa première expérience, FRANÇOIS DECOURT demande et obtient le bénéfice d'un outplacement.

Pendant plus d'un an, le cabinet d'outplacement conforte FRANÇOIS DECOURT dans l'idée qu'il est fait pour être DAF et qu'avec le temps, et à condition d'être tenace, il retrouvera un poste à sa mesure.

Il bénéficie d'excellents conseils sur toutes les techniques de recherche d'emploi classique qui impressionnent favorablement les chasseurs de têtes (CV sobre, solide, parfaitement ciblé et lettre de motivation qui lui ressemble) : un professionnel battant. Il décroche quelques entretiens, mais il ne suffit pas d'être candidat n° 2 ou 3, il s'agit d'être embauché.

C'est alors que FRANÇOIS DECOURT a l'occasion d'accomplir une mission opérationnelle chez un fournisseur de la grande distribution ; il remplace pendant trois mois le DAF victime d'un accident.

Au cours de ce remplacement, FRANÇOIS DECOURT doit prendre la décision finale concernant le choix d'un logiciel de gestion commerciale, comprenant, entre autres, une fonctionnalité EDI (échange de données informatisé).

Cette mission le passionne et le conduit à s'interroger sur l'opportunité d'approfondir davantage les fonctionnalités et perspectives ouvertes par cet outil.

Son consultant du cabinet d'outplacement, fort légitimement, lui déconseille nettement d'aller plus avant ; effectivement, cela ne conduit en rien vers une direction financière.

C'est alors qu'il rencontre les consultants SYNAPSIS qui l'y poussent au contraire.

Il fait donc un premier essai comme commercial dans une PME sous le régime du contrat de travail. Si manifestement l'approche commerciale ne lui fait pas peur, l'ambiance générale est malsaine (interférences entre le management et la vie privée du patron fondateur), et il met fin à l'essai avec un sentiment d'échec. Ce sentiment ne provenait pas de l'activité, mais de l'environnement humain dont les effets étaient aggravés par le lien de subordination propre au contrat de travail. Ce n'était donc un échec qu'en apparence.

Au cours de la démarche engagée avec les consultants de SYNAPSIS, il apparaît que si la fonction de DAF a effectivement été le cadre dans lequel FRANÇOIS DECOURT a exercé son métier, le métier de FRANÇOIS DECOURT s'avère ne pas être DAF, mais « systémiser les démarches de gestion à l'aide de l'outil informatique ». L'attrait que l'EDI avait exercé sur FRANÇOIS DECOURT ne venait pas du hasard, mais s'expliquait fort bien par l'évolution de carrière de FRANÇOIS DECOURT et de ses motivations professionnelles.

Il est manifeste par ailleurs que FRANÇOIS DECOURT présente des lacunes incontestables par rapport à ce qui est demandé aujourd'hui à un DAF ; il ne maîtrise pas suffisamment les techniques sophistiquées des marchés financiers.

Bien sûr, FRANÇOIS DECOURT n'est pas un informaticien. Son talent particulier est de savoir repérer et mettre en œuvre les apports de l'informatique.

Comment dès lors exercer son véritable métier ?

En faisant un croisement systématique du métier, des autres compétences et des environnements

professionnels connus, il est apparu que trois pistes devaient être explorées :

La première est l'exercice de ses compétences en milieu associatif ; elle a donné lieu à une mission opérationnelle (prise en charge de la gestion d'une entité en temps partagé), qui a pris fin comme prévu à l'origine. Bien que ce fut parfaitement connu de FRANÇOIS DECOURT, le mélange d'amateurisme et de professionnalisme propre à ce milieu lui est apparu rapidement comme insupportable (à cause des conséquences pour les bénéficiaires des activités de l'association).

La seconde piste était celle, relativement classique, de conseil indépendant en gestion. Elle présentait de nombreux attraits, mais aussi un inconvénient fort : bien que doué pour le commercial, FRANÇOIS DECOURT n'est pas à proprement parler un vendeur. Il a besoin d'un support concret pour pouvoir engager le contact, il ne se sent pas à l'aise à l'idée de « se » vendre.

C'est pourquoi une troisième piste, qui s'est avérée être la bonne, a été explorée : pourquoi ne pas s'appuyer sur un logiciel pour prendre contact avec les Dirigeants, sachant que, au cours des discussions, FRANÇOIS DECOURT pourrait toujours proposer ses services de conseil en gestion.

Encore fallait-il trouver une société de logiciels qui accepte le pari de travailler avec un commercial parfaitement atypique par rapport à la profession, et qui de surcroît veut rester indépendant et avoir des activités de conseil qui n'ont que des rapports lointains avec l'objet même des logiciels vendus.

Il fallait aussi que les logiciels à proposer contiennent des fonctionnalités connues de FRANÇOIS DECOURT.

C'est pourquoi la recherche s'est orientée principalement vers les sociétés proposant de l'EDI, et, parmi celles-ci, une PME provinciale a relevé le défi.

Ce qui convainc le patron de cette société, c'est justement l'atypisme de FRANÇOIS DECOURT : la plupart des vendeurs de logiciels sont des jeunes diplômés dont la qualité principale est l'agressivité commerciale ; FRANÇOIS DECOURT se distingue par la qualité de l'écoute qu'il a sur les problèmes réels de ses interlocuteurs. Il peut parler d'égal à égal avec les patrons de PMI qui sont ses futurs clients, il est capable d'analyser avec eux toutes les conséquences, positives mais aussi négatives, de l'introduction d'une nouvelle fonctionnalité de l'informatique. FRANÇOIS DECOURT n'apparaît pas comme un vendeur, mais comme un partenaire.

A 51 ans, FRANÇOIS DECOURT entame une nouvelle vie. Il sera peut-être conduit à s'installer en province, mais n'en rêvait-il pas un peu secrètement ?