

# À son compte

De salarié à entrepreneur  
indépendant, le guide pratique

- Dépassez les obstacles
- Bâissez un business model durablement viable
- Adoptez une démarche d'amélioration continue

Alain FERNANDEZ

# À son compte

De salarié à entrepreneur indépendant,  
le guide pratique

**EYROLLES**



ISBN : 978-2-212-55498-4

## Introduction

---

« *Voyageur, il n'y a pas de chemin,  
on fait le chemin en marchant.* »

*Antonio Machado,  
Proverbios y Cantares*

### **Donner du sens à sa vie professionnelle**

Lors des mouvements sociaux de l'automne 2010 en protestation contre la réforme des régimes de retraite, de nombreux lycéens ont pris part aux manifestations et organisé de multiples grèves. Interrogé par un journaliste de France Inter, un jeune élève de terminale expliquait à peu près en ces termes les raisons de son mécontentement : « *Quand on est jeune, on doit étudier sans cesse pour réussir les examens et passer les concours. C'est le seul moyen de trouver un travail. Ensuite, durant notre vie professionnelle, on ne prend même pas le temps de souffler pour être sûr d'atteindre les objectifs et de grimper les échelons. La retraite, c'est bien le seul moment où l'on peut profiter de la vie et on est en train de nous l'enlever !* » Le propos a dû en faire sourire plus d'un. « *Mais non, c'est maintenant qu'il faut vivre !* » Nous sommes nombreux, j'imagine, à nous être adressés à notre récepteur radio pour lui délivrer ce conseil de bon sens. Pourtant, ce témoignage dénonce bien quelque part l'existence d'un vrai mal de vivre, d'une impossibilité à se réaliser. Sans trop abuser du fictionnel, on peut aisément imaginer que ce jeune n'est guère différent des dizaines de milliers d'autres lycéens de son âge, poussés aux études « utiles » par des parents inquiets, des

parents qui eux-mêmes vivent des temps difficiles, et voient chaque jour les portes de l'accès à l'emploi salarié se fermer les unes après les autres. Seuls les grands-parents semblent échapper au marasme ambiant.

Une étude<sup>1</sup> conduite par Radio France a révélé qu'une grande majorité de salariés se sentaient frustrés de ne pouvoir s'épanouir et profiter pleinement de la vie. Plus de 70 % des personnes interrogées avouent leur insatisfaction au travail. La déshumanisation de l'entreprise, l'absence de perspectives professionnelles et la non-reconnaissance de la valeur du travail bien fait sont les principaux reproches invoqués pour justifier ce mécontentement chronique. La question des salaires n'est pas une préoccupation fondamentale. Selon les résultats de cette large enquête, moins de 10 % des personnes interrogées associent la notion de « *travail idéal* » à celle de « *rapporter beaucoup d'argent* ». La grande majorité préfère très nettement définir le travail idéal en utilisant les expressions « *continuer à apprendre* », « *disposer de temps libre* » et « *réussir quelque chose*<sup>2</sup> ».

## Entreprendre en indépendant, on y pense sérieusement

Cela dit, le salariat n'est pas la seule solution pour gagner correctement sa vie et bâtir une carrière durable. Un nombre toujours croissant de salariés, lassés de la pression managériale, du contrôle continu et de la menace de la précarité, songe très

---

1 Plus de sept mille auditeurs de divers horizons ont répondu à cette enquête, trois mille témoignages ont été recueillis. Les résultats ont été présentés le 23 janvier 2012. Un livre, *Quel travail voulons-nous ?* (Les Arènes, 2012), pousse l'étude plus avant.

2 En complément, toujours selon cette étude, plus de 75,5 % des personnes interrogées souhaitent que leurs enfants exercent un « métier épanouissant », contre seulement 3,6 % qui préféreraient un « métier qui rapporte de l'argent ».

sérieusement à entreprendre en indépendant. C'est en effet bien là l'unique moyen d'exercer une activité que l'on aime et d'exceller dans son travail en toute liberté.

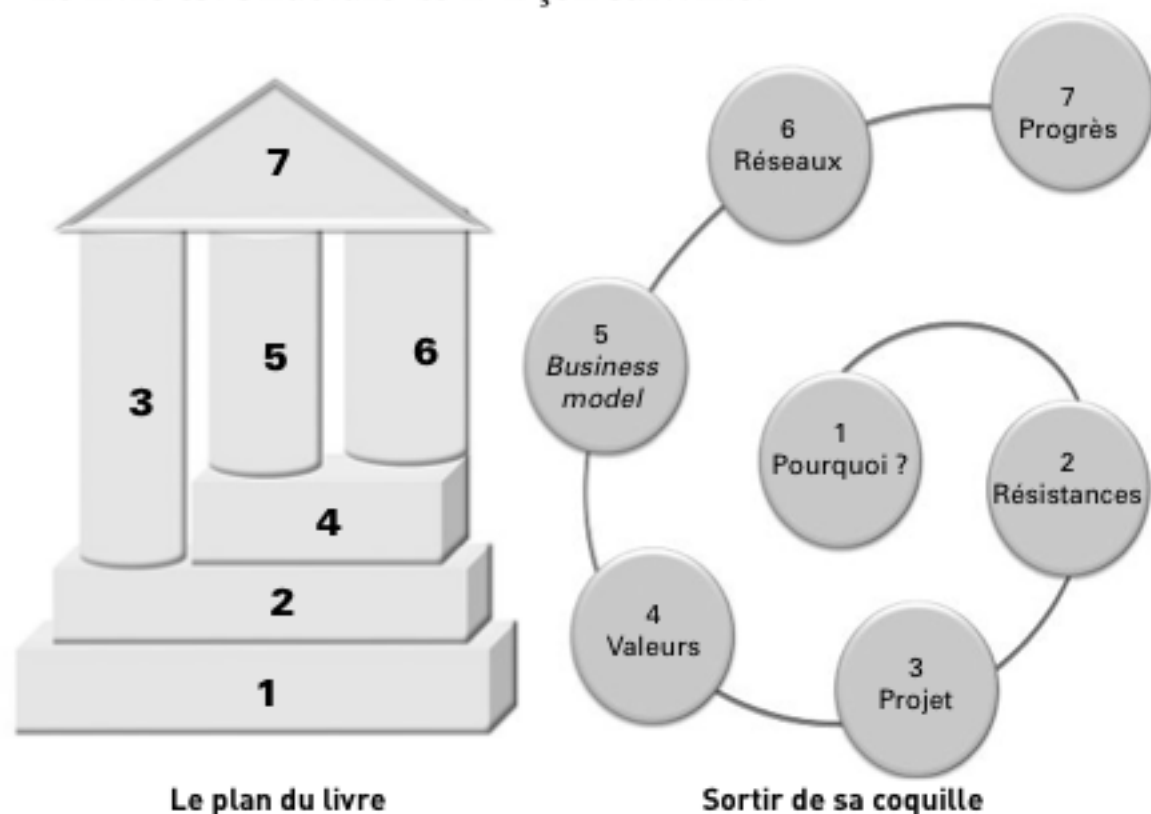
Encore faut-il trouver la force de vaincre ses propres hésitations et sa tendance à la procrastination pour enfin parvenir à franchir le pas décisif. Il est aussi prudent de ne pas se lancer dans la première aventure entrepreneuriale venue sans prendre le soin de vérifier qu'elle nous correspond en tous points.

## Comment s'y prendre ?

Pour réussir ce nouveau départ, je vous propose au fil de ces pages une démarche structurée en sept temps majeurs. Cette démarche, véritable guide pratique de l'entrepreneur, est le fruit d'une synthèse d'un nombre conséquent de témoignages de créateurs indépendants que j'ai croisés au fil de ma carrière ainsi qu'au cours de sessions de formations à l'entrepreneuriat que j'anime depuis plus de vingt ans en milieu associatif. Au cours de ces sessions, de jeunes (et moins jeunes) créateurs d'entreprise se rencontrent et profitent de ces instants privilégiés pour partager leurs idées, confronter leurs points de vue et, parfois même, confier leurs doutes et leurs incertitudes. J'ai suivi plusieurs de ces créateurs dans la durée, et vous retrouverez leurs témoignages au fil de ces pages. En plus de vingt-cinq ans de carrière en indépendant, j'ai aussi croisé la route de nombre d'entrepreneurs aguerris. Je me suis particulièrement intéressé au parcours de ceux qui étaient pleinement satisfaits de leur vie actuelle et n'envisaient pas une seule seconde de changer quoi que ce soit. C'est l'unique critère de réussite que j'ai retenu pour cette étude, peu importe le nombre de zéros portés sur le solde de leur compte en banque.

## Le plan du livre

Le livre est structuré de la façon suivante.



Le plan du livre

Sortir de sa coquille

### 1. Pourquoi entreprendre en indépendant ?

Le gain n'est pas la seule motivation au travail. Chacun cherche aussi à se réaliser personnellement. Il est temps de prendre conscience que l'entreprise n'est plus un lieu d'épanouissement personnel. Il vaut mieux entreprendre en indépendant sans tarder pour laisser s'exprimer ses talents et qualités.

### 2. Vaincre les résistances

Encore faut-il prendre le temps de faire sauter les verrous réels et imaginaires qui entravent la prise de décision et incitent à différer sans fin le moment de franchir le pas.

### 3. Bâtir son projet de vie professionnelle

Il ne sera guère possible d'accéder à ses ambitions sans adopter une démarche méthodique qui servira de fil conducteur tout au

long de notre parcours. Suivre une démarche méthodique n'est en rien une contrainte, mais un excellent moyen de prendre le goût des bonnes habitudes.

#### **4. Les valeurs professionnelles : donner du sens à son projet d'entreprise**

Que l'on soit coiffeur, mécanicien, commerçant de produits bio, restaurateur ou conseil en management, quel que soit le métier exercé, le professionnel se reconnaîtra toujours au goût et à l'enthousiasme qu'il déploie pour exercer sa fonction. C'est ainsi que l'on peut fournir un travail de qualité qui satisfera autant le client que celui qui le réalise. Ce sont les valeurs fondamentales qui serviront de point de départ au projet professionnel.

#### **5. Démarche commerciale : le business model**

L'entrepreneur indépendant vit de ses clients. Encore faut-il savoir séduire et fidéliser les bons clients, ceux qui savent reconnaître la valeur du travail, paient le juste prix, parlent de vous et résistent aux appels du pied de la concurrence.

#### **6. Développer les réseaux de coopération et d'entraide**

Selon *Le Petit Robert*, l'indépendant est libre de toute dépendance. Il peut donc nouer, selon sa volonté, d'étroites relations professionnelles avec d'autres entrepreneurs indépendants, libres comme lui, pour bâtir des synergies de réflexion et d'action.

#### **7. Progresser en continu**

Le projet de vie professionnelle se construit jour après jour. Pour profiter de chaque instant, il est bon de poursuivre l'amélioration de la gestion de son temps et de son énergie. Un tableau de bord personnel est une bonne solution pour simplifier cette gestion.

## Interactivité



Chacun des chapitres de cet ouvrage est associé à une page Web spécifique.

Pour accéder à cette page il suffit de flasher le code-barres 2D avec votre téléphone mobile ou d'entrer dans votre navigateur le raccourci indiqué du type <http://tb2.eu/aX>, X étant le numéro du chapitre. Sur chacune de ces pages Web, le lecteur trouvera des informations pratiques, des liens complémentaires, des références d'ouvrages récents et les commentaires des lecteurs. Chaque lecteur peut en effet apporter son témoignage en ligne.

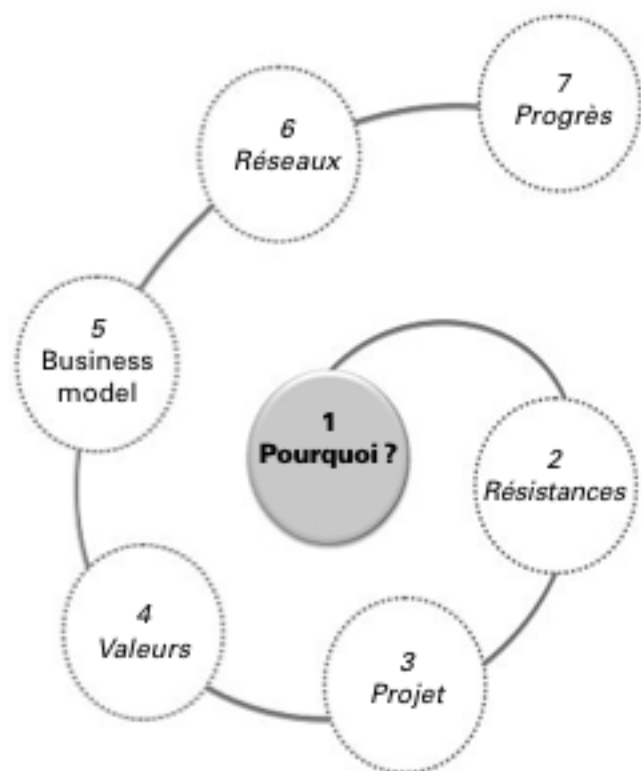
Pour accéder à l'index général des pages interactives, entrez l'adresse <http://tb2.eu/a> ou flashez le code-barres de cette page. L'usage des codes-barres 2D est aussi expliqué à l'adresse <http://tb2.eu/qr>.

Le site Web [www.asoncompte.com](http://www.asoncompte.com) complète ce livre et propose de multiples ressources, documents au format pdf à télécharger et références pour le créateur d'entreprise.



# Pourquoi entreprendre en indépendant ?

Le gain n'est pas la seule motivation au travail, chacun cherche aussi à se réaliser personnellement. Il est pourtant devenu difficile, voire impossible d'accomplir cette légitime ambition au sein même d'une entreprise. La pression des objectifs imposés unilatéralement par la direction, la course à la performance étendue à toutes les strates de la hiérarchie et la compétition interne généralisée mettent à mal les projets de carrière les mieux préparés. Il ne reste plus qu'une seule solution viable : entreprendre en indépendant.



Pourquoi entreprendre ?

# L'entreprise reste sourde aux ambitions personnelles

### Pourquoi travaillons-nous ?

Hormis une poignée de privilégiés, nous vivons tous très majoritairement de notre seule force de travail. Gagner sa vie du mieux possible est donc bien entendu le principal objectif qui nous pousse hors du lit tous les matins. Mais ce n'est pas le seul. Si on se donne la peine de s'accorder quelques instants pour réfléchir sur soi, et uniquement sur soi en une manière d'introspection, nous prenons tous rapidement conscience de l'importance du besoin profond de se réaliser. La force de cette ambition est d'ailleurs largement partagée dans la société. Il suffit, lors d'un échange à bâtons rompus avec quelques proches, de mettre à profit l'un de ces rares instants où l'on se sent mutuellement prêt à entrebâiller la grille de son jardin secret et à partager quelques confidences, pour constater que nous aspirons à peu près tous aux mêmes espoirs de réalisation personnelle. Quelle que soit sa situation actuelle, chacun souhaite au fond de lui-même se construire dans le respect de ses propres ambitions. Le montant en bas de la fiche de paye n'est pas la seule motivation pour exercer une activité

professionnelle. C'est bien une recherche d'accomplissement personnel que l'on attend de l'acte de travailler, bien loin des seules préoccupations pécuniaires. Rien d'extraordinaire jusque-là, me direz-vous. Nous consacrons la plus grande part de notre temps à l'exercice de notre profession. Nous nous y sommes préparés. Nous avons pratiquement tous suivi une formation relativement conséquente dans l'espoir d'exercer un métier qui, certes nous assure une source de revenus durables, mais aussi une place qui nous sied dans la société.

Pourtant, les entreprises modernes restent insensibles à ces légitimes ambitions. À de rares exceptions près, elles préfèrent profiter pleinement de la manne des salariés potentiellement bien formés, sans considérer pour autant les attentes personnelles de chacun. De leur point de vue, l'engagement et la motivation font partie du contrat de travail sans qu'il leur soit nécessaire de fournir en retour des gages de confiance et des garanties de fidélité. Résultat, l'instabilité des carrières et la précarité sont devenues le lot quotidien d'un nombre croissant de salariés. Le parcours professionnel en pointillé, intercalant les phases d'emploi et les périodes de chômage, est en passe de devenir la norme.

## **La fin de l'emploi durable**

En d'autres termes, la fin des emplois durables a déjà été signée. Tous ceux qui ont pu accomplir la majeure partie de leur vie professionnelle dans la même entreprise, en profitant de la valorisation régulière de l'expérience acquise comme facteur de progression de carrière font déjà quasiment partie du passé.

Attardons-nous sur quelques chiffres. Du point de vue du monde de l'entreprise, et à de bien rares exceptions près, un postulant est considéré comme encore trop jeune pour

démarrer une vraie carrière en contrat à durée indéterminée (CDI) tant qu'il n'a pas atteint l'âge de vingt-cinq ou vingt-six ans. Selon la terminologie des ressources humaines, c'est encore un « junior ». Il doit continuer à faire ses armes en additionnant les stages mal rémunérés et les emplois précaires. En revanche, dès l'âge de quarante-six ans, le même individu entrera dans la catégorie des « seniors » et sera peut-être déjà trop vieux pour justifier d'un emploi stable. Voilà donc ce que propose la société : une carrière concentrée sur une vingtaine d'années et non linéaire de surcroît, alternant les périodes de chômage et les mutations imposées.

Pour justifier ces accidents de parcours, véritables fractures dans une vie professionnelle, les officiels attitrés du monde économique et des ressources humaines invoquent les exigences de l'adaptation des femmes et des hommes aux besoins du marché. Telle une démonstration de type C.Q.F.D., leurs discours s'achèvent irrémédiablement par l'exposé de la solution miracle du moment, l'inévitable « *employabilité* », un euphémisme pour désigner la flexibilité absolue.

## **Pourquoi changerais-je de métier ?**

Comme nous l'avons évoqué, on ne travaille pas uniquement pour gagner sa vie et assurer ainsi la sécurité financière de sa famille. Chacun cherche aussi à se réaliser et à trouver sa place dans la société. Comment pourrait-on accéder à ces objectifs ultimes si l'on imposait à la majorité d'entre nous de changer de métier en cours de parcours ? Le boulanger, le mécanicien, le comptable, l'ingénieur seront-ils contraints de se reconverter radicalement au gré des exigences des marchés économiques du moment ? Faudra-t-il œuvrer pour le bâtiment en période faste pour la construction, puis, une fois la bulle immobilière éclatée,

se résoudre à se convertir au secteur prometteur des services à la personne qui ne sont pour la plupart que des emplois ménagers au service de mieux lotis ?

Soyons un peu plus concrets. Dans les années 1980 et 1990, l'industrie informatique, alors en pleine croissance, manquait cruellement de personnel compétent. De multiples organismes privés, ou sous contrats publics, ont mis en place des formations relativement conséquentes, afin d'enseigner les rudiments de la programmation à des demandeurs d'emplois en phase de reconversion. Claire M. était à l'époque une victime de la déroute de l'industrie textile du Nord de la France. Technicienne de formation, elle avait naturellement pensé à une reconversion dans l'informatique. Elle n'était pas la seule à avoir eu cette idée. Les stages de qualité reconnus par la profession, comme en proposaient les CFPA (Centres de Formation Pour Adultes), croulaient sous les demandes. Claire M. a donc attendu près de deux ans pour trouver une place dans un centre de province bien loin de son domicile. La formation d'analyste programmeur durait toute une année. Elle n'a pas hésité une seconde. C'était un véritable investissement qu'elle pensait durable. Ce fut un faux espoir. Rapidement, les entreprises et donneurs d'ordres de la profession, fidèles au dogme de la réduction des coûts systématiques, ont préféré pratiquer « l'*offshore* », autrement dit la sous-traitance à des entreprises sises dans des pays asiatiques, l'Inde en l'occurrence. Un ingénieur indien diplômé ne gagne pas le dixième du salaire moyen de son équivalent français. Le calcul est vite fait. L'essor de l'Internet réduit désormais à néant les temps et les distances. Il n'y aura pas de retour en arrière. Évidemment, Claire M. a perdu son emploi fixe. Elle a été contrainte de se contenter de remplacements en contrats à durée déterminée (CDD). Puis, les offres devenant de plus en plus rares, elle en a été réduite à enchaîner les prestations « bouche-trous » de très courte durée de

type intérim, avant de se laisser tenter par la création d'une activité indépendante. Nous la retrouverons plus avant dans ce livre.

Changer de métier peut aussi être un choix de vie. Dans ce chapitre, nous n'abordons que les cas où le changement de métier est imposé par le marché.

## Le mythe du « tout est possible »

Il ne serait pas prudent de démotiver outre mesure les principaux acteurs de l'économie moderne que sont les membres de la classe moyenne dans la force de l'âge. Afin de maintenir un niveau acceptable de motivation et d'ambition, les médias de vulgarisation managériale entretiennent l'espérance au travers du mythe du « tout est possible à qui veut bien s'en donner la peine » à grand renfort de « *storytelling* » et de portraits de belles réussites. Mais ce n'est pas si simple.

Le *Principe de Peter*, de Laurence J. Peter et Raymond Hull<sup>1</sup>, un best-seller des livres de management, définit un modèle d'évolution absolue propre aux structures hiérarchiques, où les promotions successives conduisent irrémédiablement à atteindre son niveau d'incompétence. Ce principe est bien connu. Cela dit, tout le monde n'est pas nécessairement appelé à atteindre son niveau d'incompétence. Même du temps où l'ascenseur social n'était pas encore en dérangement comme aujourd'hui, on ne parcourait pas l'ensemble des étages aussi facilement. Des sas quasi étanches et donc pratiquement infranchissables sécurisaient et sécurisent toujours les couches les plus élevées des prétentions des plus ambitieux, doués de surcroît. Seul le « piston » peut aider à l'occasion à franchir les barrières. Il est ainsi important de relever comme idée clé

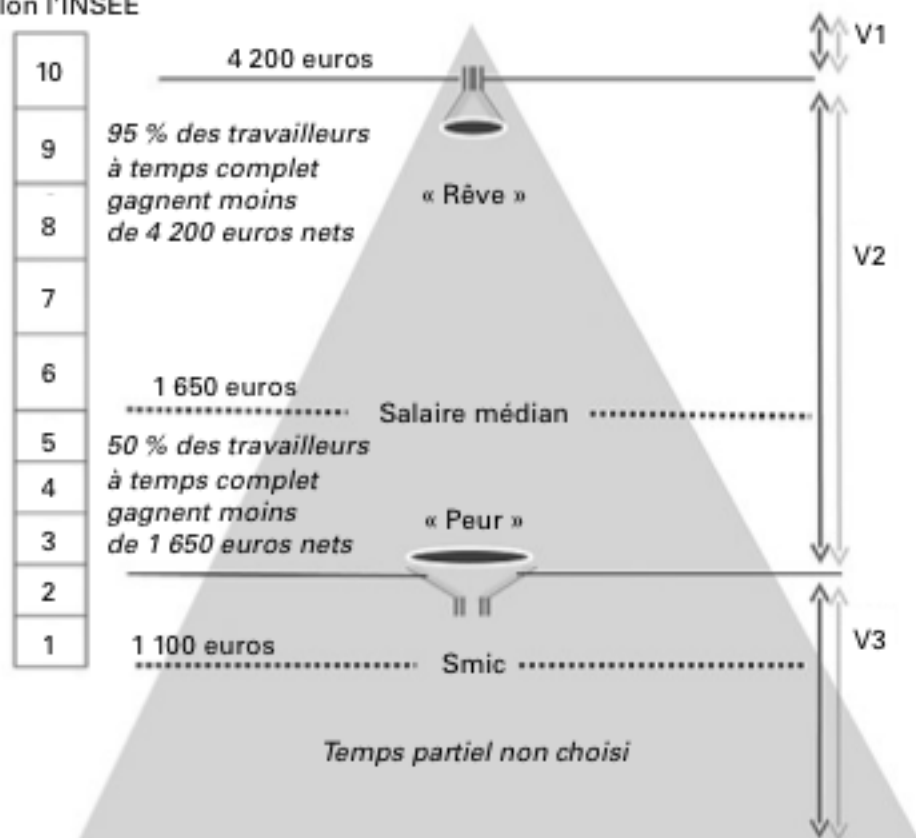
---

1 Voir la bibliographie commentée en fin d'ouvrage.

de cet ouvrage l'impossibilité, non pas d'atteindre son niveau d'incompétence, mais plus simplement, en suivant toujours le raisonnement de Peter et Hull, son niveau de compétence, c'est-à-dire la position sociale où l'on peut laisser s'exprimer ses capacités. « *L'homme doué doit obligatoirement quitter la hiérarchie pour prendre un nouveau départ ailleurs* », recommande par ailleurs les auteurs. Ils proposent comme exemple à l'appui de la démonstration, le cas d'un salarié qui, bloqué dans sa carrière, a dû faire le choix radical de l'entreprise individuelle pour enfin laisser s'exprimer son talent.

## La pyramide des salaires et le modèle du double entonnoir

L'échelle des salaires  
selon l'INSEE



La pyramide sociale, le modèle du « double entonnoir »

Ce principe du « sas étanche » mérite d'être modélisé afin de mieux comprendre les limites du mythe précédemment cité, « *tout est possible à qui s'en donne la peine* », en tout cas tant que l'on reste dans le monde de l'entreprise avec un statut de salarié. Le modèle du « double entonnoir » de la figure 1.1 est une adaptation actualisée de la pyramide de l'échelle des salaires selon l'Insee.

Cette pyramide se compose de trois volumes principaux reliés par deux goulets : « les entonnoirs inversés ». Le plus petit volume chapeautant la pyramide matérialise les cinq derniers centiles au sommet de l'échelle des salaires, soit le vingtième de l'ensemble des salariés du secteur privé disposant de hauts revenus selon la terminologie adoptée par l'Insee. Les salariés gagnant plus de 4 200 euros nets mensuels font partie de ce sous-ensemble<sup>2</sup>.

Le volume inférieur, en bas du graphique, correspond aux tout premiers déciles de l'échelle, soit à peu près les 30 % de l'ensemble des salariés des secteurs privé et semi-public touchant les salaires les plus modestes. Ce volume inclut aussi les travailleurs contraints de travailler à temps partiel<sup>3</sup>, dont le revenu mensuel est inférieur au SMIC.

Le volume central caractérise peu ou prou la catégorie sociale englobant les salariés professionnels, techniciens, ingénieurs et cadres du secteur privé, toujours en respectant la classification de l'Insee. D'aucuns identifieront cette catégorie comme la « classe moyenne », une notion bien floue que

---

2 Le dernier centile englobe le 1 % de salariés gagnant plus de 10 000 euros par mois (source : Insee, février 2012).

3 On retrouve notamment dans cette catégorie les travailleurs employés par la multitude de sociétés de services à la périphérie des grandes entreprises, ainsi que tous les salariés qui peinent à trouver un emploi à temps complet. « *Ils constituent le principal volant de la flexibilité de la main-d'œuvre* », décrivent les sociologues Philippe Guibert et Alain Mergier dans l'ouvrage *Le Descenseur social* (Plon, 2006).



chacun adapte et interprète à sa guise selon les besoins du moment.

À de rares exceptions près, les salaires et les emplois n'évoluent que selon une échelle de croissance limitée aux bornes inférieure et supérieure d'un volume donné. Le mythe « du tout est possible », utilisé pour dynamiser l'effort et entretenir la motivation, correspond à la zone de « *rêve* » en partie haute du volume central. Elle nourrit l'espérance de franchir la frontière quasi étanche la séparant du volume supérieur. Cette frontière est représentée par un entonnoir inversé afin de matérialiser la grande difficulté du passage sans l'aide de la gravitation. Le « *rêve* » est opposé à la « *peur* » en partie basse. La crainte de basculer dans le volume inférieur est aussi bien présente et contribue à entretenir la résignation. L'entonnoir en partie basse du graphique, et cette fois-ci dans le bon sens, montre ainsi la facilité de basculer vers le volume inférieur. D'autres forces de pression comme la crainte du chômage, l'endettement, les crédits immobiliers et à la consommation, assurent aussi la stabilité de l'ensemble.

## Interactivité



Références complémentaires, liens Web et commentaires des lecteurs : <http://tb2.eu/a1>.

# On ne culpabilise pas...

Nous ne sommes pas naturellement doués pour survivre en environnement hostile...

## **Compétitivité, performance, flexibilité... Et les salariés ?**

Un spécialiste de la stratégie saura vous convaincre de la nécessité d'adapter les entreprises aux nouvelles règles commerciales imposées par les marchés désormais mondialisés. Qu'il s'agisse d'un groupe international ou d'une PME, l'entreprise n'a guère d'autre choix que de réformer au plus vite ses structures afin de devenir compétitive si elle ne souhaite pas disparaître à moyen terme. La compétitivité se gagne en recherchant les gains de performance dans les moindres recoins de l'entreprise. Et c'est en développant la flexibilité absolue qu'elle sera armée pour mieux affronter un monde changeant et imprévisible.

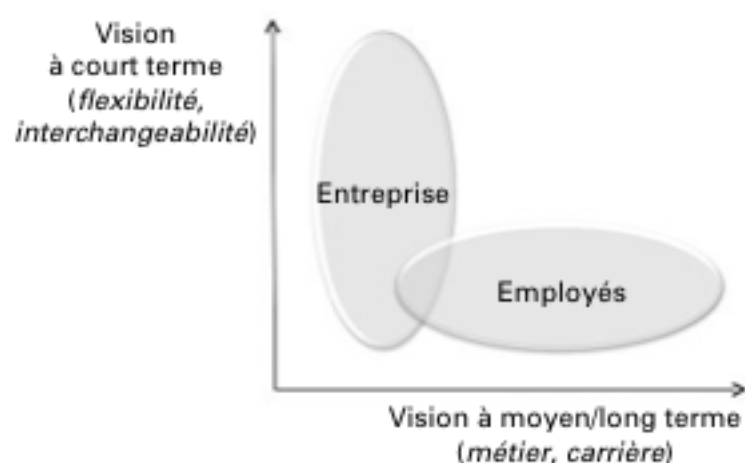
Voilà pour le discours du consultant. Si l'on adopte à présent le point de vue des salariés, cette démonstration n'est rien d'autre que la mise en équation des femmes et des hommes de l'entreprise. Les salariés sont désormais contraints de reléguer leurs propres valeurs aux oubliettes et de mettre leurs ambitions entre parenthèses. Nous n'allons pas discuter ici de la justesse du discours stratégique. Ce n'est pas notre

propos. Constatons simplement que la rupture est désormais consommée entre les aspirations des entreprises et les ambitions des salariés.



**La divergence entre les aspirations de l'entreprise et les ambitions des salariés**

Le même constat de rupture est tout aussi radical sur le plan des valeurs. La finalité de l'entreprise n'est plus d'assurer des emplois durables et stables, on l'aura compris, mais bien de trouver le meilleur ratio coûts/performance pour chacune de ses activités. La loyauté envers les salariés fidèles n'est plus vraiment une valeur managériale du xxi<sup>e</sup> siècle. Appliquant les recommandations de flexibilité absolue, l'entreprise préférera jouer la carte de l'interchangeabilité des individus en se fondant exclusivement sur l'optimisation du ratio besoins/compétences.



**L'entreprise et les salariés ne partagent pas les mêmes valeurs**

Paradoxalement, depuis que la « flexibilité » et son corollaire le « changement permanent » sont devenus les principes de gestion des ressources humaines, le bagage acquis au fil des années ne sera pas toujours un avantage. Il peut même s'avérer un véritable handicap. Un gestionnaire des ressources humaines efficace cherchera toujours à maximiser le ratio compétences/coûts, et n'hésitera pas le cas échéant à prospecter le marché, pléthorique pour de nombreux métiers, afin d'y débusquer de nouveaux talents plus intéressants économiquement parlant.

La mise en compétition des salariés est bien l'une des caractéristiques les plus représentatives de l'entreprise actuelle. En illustration, lisez ce témoignage de Victor C. cadre technique dans un grand groupe d'électronique industrielle.

#### **AVEC LES NOUVELLES RÈGLES MANAGÉRIALES, LA SOLIDARITÉ N'EST PLUS UNE VALEUR**

*« Il y a déjà une bonne quinzaine d'années, je travaillais dans un bureau d'étude d'électronique industrielle au sein d'une grande entreprise. Nous formions une bonne équipe. Nous étions reconnus pour la qualité de notre travail et l'ambiance était excellente. C'était un vrai plaisir de s'asseoir à son poste de travail le matin et de retrouver les collègues. Puis, l'entreprise a été rachetée, découpée en lots et à nouveau revendue. La nouvelle direction nous a imposé un mode de travail par projet. Le service où je travaillais a été dissous et l'équipe a été fractionnée, puis répartie dans de nouvelles unités à Paris et en province sans tenir compte des attaches de chacun. De toute façon, les affectations ne duraient que le temps de réaliser un projet, d'en enchaîner deux pour les plus chanceux. Je n'ai jamais retrouvé la franche camaraderie et la solidarité que j'avais connues avant ce changement radical. Désormais, nous n'étions préoccupés que par notre prochaine affectation, et chacun s'efforçait d'intriguer comme il pouvait pour tirer la bonne carte. Il fallait en effet coûte que coûte éviter les projets les plus difficiles pour ne pas risquer de tacher d'une contre-performance l'image compétitive que l'on souhaitait offrir aux yeux de la direction. Les mutations et les licenciements étaient rapidement prononcés. »*

## La mesure de la compétence

Pour optimiser au mieux les ressources humaines et garantir l'adéquation entre la tâche à exécuter et les capacités de l'acteur concerné, les entreprises procèdent régulièrement à des évaluations. La multiplication des bilans de compétences et autres « 360° » déstabilisent plus d'un salarié. Même les *ego* les plus inoxydables résistent mal à ces remises en question périodiques. Les bilans d'évaluation sont d'autant plus mal vécus que dans bien des cas, le salarié n'a qu'une vague idée des critères retenus. En théorie et du point de vue de l'entreprise, la pratique semble efficace. Chacun cherche à maximiser sa performance personnelle. Du point de vue de l'individu pris au piège de la compétition individuelle, le résultat de cette logique d'évaluation est dévastateur. Le stress et la dépression ne sont pas pour rien les maladies du siècle<sup>1</sup>.

## Interactivité



Références complémentaires, liens Web et commentaires des lecteurs : <http://tb2.eu/a2>

---

<sup>1</sup> Lorsque l'on ne peut pas se situer dans l'échelle des valeurs, par méconnaissance du barème, chacun se sent contraint d'aller au bout de ses capacités. Le doute et la peur de déplaire semblent aux yeux des adeptes de ce type de management bien plus efficaces qu'une relation de confiance fondée sur des critères précis, rationnels et partagés.

# ... et on entreprend en solo pour conduire sa carrière à son gré

*« Tous les matins je me regarde dans mon miroir et je me dis :  
"Si aujourd'hui c'était le dernier jour de ma vie,  
est-ce que je voudrais faire ce que je m'appête à faire aujourd'hui ?"  
Si la réponse est négative plusieurs jours de suite,  
je sais qu'il est temps de changer. »*

*Steve Jobs, conférence à Stanford, juin 2005*

Il n'y a guère besoin de déployer de grands efforts pour comprendre qu'il existe des individus qui ne se sentent pas prêts à se mouler corps et âme dans un tel système. L'erreur pour ces derniers serait d'accepter le procès en culpabilité et de se livrer à une séance d'autoflagellation.

Plutôt que d'entreprendre un travail introspectif afin de mieux comprendre le type de faute commise, il sera hautement préférable de profiter de l'énergie latente de son capital de résistance pour entreprendre enfin à son profit, et laisser s'exprimer sa singularité.

Il serait regrettable de laisser ce capital en friche. Les regrets se transformeraient alors en amertume, puis en rancœur, et

enfin en frustration. Le sentiment d'injustice viendra ensuite s'ajouter aux regrets, un état d'esprit négatif dont il n'est pas aisé de s'extraire.

Poursuivons avec le témoignage de Claire M., l'informaticienne du chapitre précédent.

### COMMENT REBONDIR ?

*« Suite à mon licenciement, je me suis demandé en quoi j'étais responsable. Pourquoi était-ce moi et pas un ou une autre ? Je n'étais pas la plus jeune, mais je n'étais pas la plus âgée non plus. Je faisais ma part de travail sans rechigner. N'étais-je pas assez docile ? Il est vrai que je discutais quelquefois les consignes. Que fallait-il faire pour m'améliorer ? Fallait-il m'inscrire à un stage comportemental comme me le conseillait ma correspondante de Pôle emploi ? Je ne savais pas alors que je n'avais pas encore touché le fond. Trouver un nouvel emploi n'était pas une tâche particulièrement aisée. J'ai donc plongé un peu plus avant dans la déprime, en droite ligne vers la dépression. J'en étais arrivée à me remettre totalement en question : ne suis-je donc pas capable d'assurer le bien-être de ma famille ? Finalement, je m'en suis sortie grâce au soutien de mes proches qui m'ont aidée à mettre en avant ma force de caractère et à traverser cette phase de ma vie. J'ai alors pris conscience qu'être informaticienne salariée n'était peut-être pas la meilleure voie pour m'accomplir. J'étais tout à fait capable de me prendre en main pour aller plus avant selon mes motivations profondes, et de tenter l'aventure de l'entreprise individuelle. »*

Nous retrouverons Claire M. à la fin de ce chapitre.

## Adopter une gestion rationnelle et autonome de son projet de vie

Depuis ses origines au tout début de l'ère industrielle, l'entreprise de type hiérarchique, telle qu'elle survit encore aujourd'hui, n'a jamais été largement ouverte à tous les types de personnalités. Seule une étroite sélection de qualités individuelles est retenue et favorisée. Ce constat est tout aussi

avéré pour les entreprises les plus modernes aux schémas organisationnels en apparence plus dynamiques. En dépit des appels lancés par les experts du management stratégique au recrutement de profils atypiques pour dynamiser la créativité, les entreprises sont plus que jamais friandes de tempéraments conformistes. Toutes les personnalités sont complexes. Un effort sur soi est indispensable pour n'en laisser apparaître qu'une seule facette et entrer ainsi plus facilement dans le moule. Il devrait d'ailleurs être médicalement contre-indiqué de refréner son tempérament pour correspondre au mieux au référentiel qualitatif de l'entreprise. C'est vraisemblablement là l'une des principales explications des phases de stress vécues au quotidien par un nombre toujours croissant de salariés quels que soient leur sexe, leur âge ou leur position hiérarchique. Il n'est en effet guère confortable mentalement et moralement de passer la majeure partie de sa vie à porter un masque et à jouer un rôle pour lequel on n'était pas destiné. Les acteurs de la *commedia dell'arte* ne sont grimés que le temps d'une représentation et non toute une vie.

Sans aucune exception, nous disposons tous de qualités bien spécifiques qui méritent d'être exprimées au lieu d'être refrénées.

## Franchir le pas

Une fois parvenu à ce stade du constat, il ne faut plus hésiter à franchir le pas, à jouer la carte de l'émancipation et à prendre sa vie en main. Ce sera le moyen, comme l'expliquait le philosophe et journaliste français André Gorz<sup>1</sup>, de se projeter en avant et de lancer une action constructive et reconnaissable par les autres, une action qui laisse des traces objectives.

---

1 Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.



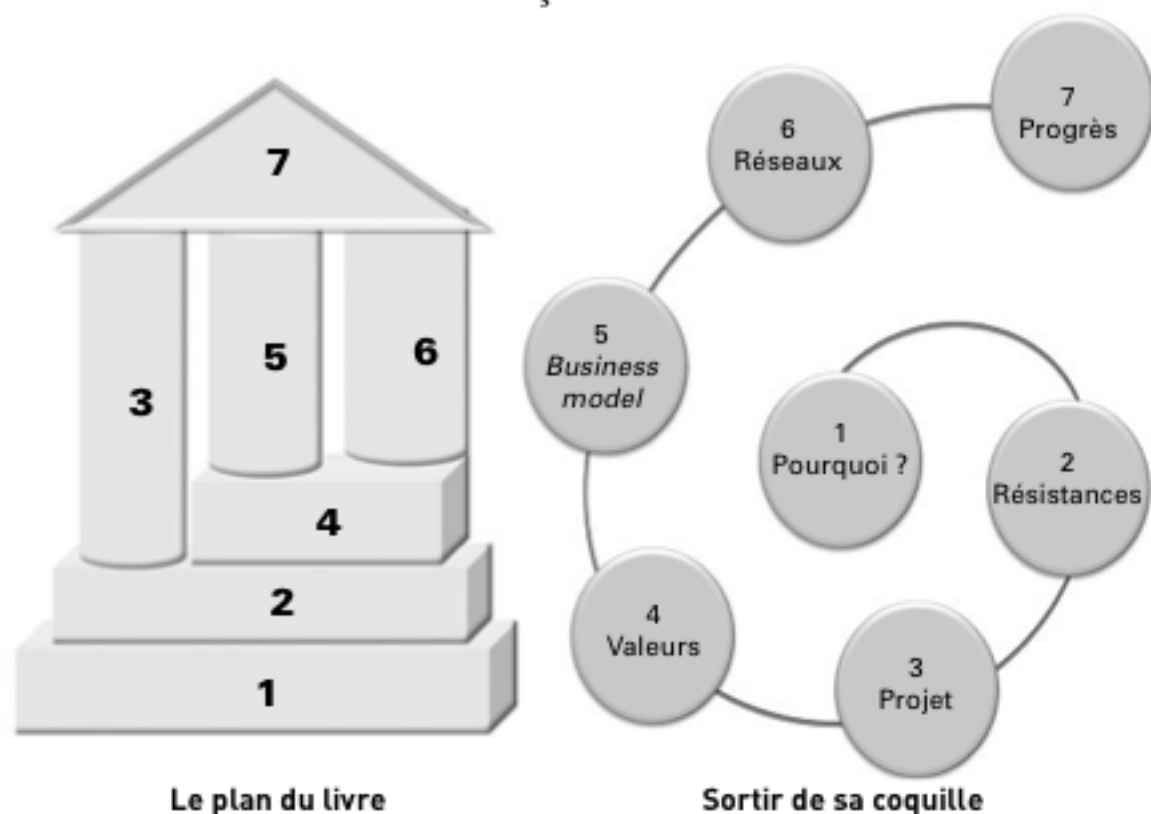
Demandons à Victor C. comment il s'est décidé à franchir le pas.

### **C'ÉTAIT LE MOMENT DE TOURNER LA PAGE**

*« Depuis déjà pas mal de temps j'étais lassé de cette vie professionnelle où il fallait accepter le changement permanent et supporter les ambitions sans limites de certains collègues. Le changement n'est pas naturel, et la compétition individuelle finit par miner la vie de tous les jours. Je ne prenais plus plaisir au travail bien fait. De toute façon, je n'étais plus très sûr que ce fût encore une valeur reconnue dans l'entreprise. En tout cas cette notion n'apparaissait pas dans les reportings de contrôle régulièrement transmis à la hiérarchie. Lors d'un nouveau changement de direction, un de plus, je n'ai pas participé aux traditionnels socio-drames d'angoisse collective. Je n'ai pas ajouté ma voix aux supputations fondées sur les pires rumeurs pour l'avenir du groupe. En parfait accord avec mon épouse et mes enfants, j'avais déjà décidé de mettre le holà une bonne fois pour toutes. Ma passion a toujours été le cinéma, tenir la caméra. Je le pratique en amateur depuis mon adolescence et j'anime avec succès le club vidéo de ma ville. Je réalisais déjà de temps à autres des reportages sur commande. Je me suis alors posé la question : pourquoi ne pas conjuguer ma connaissance de l'entreprise industrielle et ma passion pour l'audiovisuel en réalisant des reportages commerciaux et publicitaires ? Le temps de démarrer, nous pouvions tenir sans problème avec le salaire de mon épouse et nos économies. Le créneau est étroit, mais le marché existe pour des réalisations de qualité. »*

## Le plan du livre

Le livre est structuré de la façon suivante.



Le plan du livre

Sortir de sa coquille

### 1. Pourquoi entreprendre en indépendant ?

Le gain n'est pas la seule motivation au travail. Chacun cherche aussi à se réaliser personnellement. Il est temps de prendre conscience que l'entreprise n'est plus un lieu d'épanouissement personnel. Il vaut mieux entreprendre en indépendant sans tarder pour laisser s'exprimer ses talents et qualités.

### 2. Vaincre les résistances

Encore faut-il prendre le temps de faire sauter les verrous réels et imaginaires qui entravent la prise de décision et incitent à différer sans fin le moment de franchir le pas.

### 3. Bâtir son projet de vie professionnelle

Il ne sera guère possible d'accéder à ses ambitions sans adopter une démarche méthodique qui servira de fil conducteur tout au

long de notre parcours. Suivre une démarche méthodique n'est en rien une contrainte, mais un excellent moyen de prendre le goût des bonnes habitudes.

#### **4. Les valeurs professionnelles : donner du sens à son projet d'entreprise**

Que l'on soit coiffeur, mécanicien, commerçant de produits bio, restaurateur ou conseil en management, quel que soit le métier exercé, le professionnel se reconnaîtra toujours au goût et à l'enthousiasme qu'il déploie pour exercer sa fonction. C'est ainsi que l'on peut fournir un travail de qualité qui satisfera autant le client que celui qui le réalise. Ce sont les valeurs fondamentales qui serviront de point de départ au projet professionnel.

#### **5. Démarche commerciale : le business model**

L'entrepreneur indépendant vit de ses clients. Encore faut-il savoir séduire et fidéliser les bons clients, ceux qui savent reconnaître la valeur du travail, paient le juste prix, parlent de vous et résistent aux appels du pied de la concurrence.

#### **6. Développer les réseaux de coopération et d'entraide**

Selon *Le Petit Robert*, l'indépendant est libre de toute dépendance. Il peut donc nouer, selon sa volonté, d'étroites relations professionnelles avec d'autres entrepreneurs indépendants, libres comme lui, pour bâtir des synergies de réflexion et d'action.

#### **7. Progresser en continu**

Le projet de vie professionnelle se construit jour après jour. Pour profiter de chaque instant, il est bon de poursuivre l'amélioration de la gestion de son temps et de son énergie. Un tableau de bord personnel est une bonne solution pour simplifier cette gestion.

## Interactivité



Chacun des chapitres de cet ouvrage est associé à une page Web spécifique.

Pour accéder à cette page il suffit de flasher le code-barres 2D avec votre téléphone mobile ou d'entrer dans votre navigateur le raccourci indiqué du type <http://tb2.eu/aX>, X étant le numéro du chapitre. Sur chacune de ces pages Web, le lecteur trouvera des informations pratiques, des liens complémentaires, des références d'ouvrages récents et les commentaires des lecteurs. Chaque lecteur peut en effet apporter son témoignage en ligne.

Pour accéder à l'index général des pages interactives, entrez l'adresse <http://tb2.eu/a> ou flashez le code-barres de cette page. L'usage des codes-barres 2D est aussi expliqué à l'adresse <http://tb2.eu/qr>.

Le site Web [www.asoncompte.com](http://www.asoncompte.com) complète ce livre et propose de multiples ressources, documents au format pdf à télécharger et références pour le créateur d'entreprise.

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Donner du sens à sa vie professionnelle .....	1
Entreprendre en indépendant, on y pense sérieusement .....	2
Comment s'y prendre ? .....	3
Le plan du livre .....	4
Interactivité .....	6
 <b>Partie 1. Pourquoi entreprendre en indépendant ?</b>	
<b>Chapitre 1. L'entreprise reste sourde     aux ambitions personnelles</b> .....	<b>9</b>
Pourquoi travaillons-nous ? .....	9
La fin de l'emploi durable .....	10
Pourquoi changerais-je de métier ? .....	11
Le mythe du « tout est possible » .....	13
La pyramide des salaires et le modèle du double entonnoir .....	14
Interactivité .....	16
<b>Chapitre 2. On ne culpabilise pas...</b> .....	<b>17</b>
Compétitivité, performance, flexibilité... Et les salariés ? .....	17
La mesure de la compétence .....	20
Interactivité .....	20
<b>Chapitre 3. ... et on entreprend en solo     pour conduire sa carrière à son gré</b> .....	<b>21</b>
Adopter une gestion rationnelle et autonome de son projet de vie .....	22

Franchir le pas . . . . .	23
Interactivité . . . . .	25

## Partie 2. Vaincre les résistances

<b>Chapitre 4. Se lancer en indépendant :</b>	
<b>quand et comment ? . . . . .</b>	<b>29</b>
L'envie d'entreprendre et notre environnement familial .	30
L'envie d'entreprendre et notre éducation . . . . .	33
L'envie d'entreprendre et nos propres contradictions . .	36
Interactivité . . . . .	42
<b>Chapitre 5. Encore un frein à desserrer</b>	
<b>avant de démarrer... . . . . .</b>	<b>43</b>
Qu'est-ce que la réussite ? . . . . .	43
Une question de bon sens . . . . .	45
Interactivité . . . . .	46

## Partie 3. Bâtir son projet de vie professionnelle

<b>Chapitre 6. Canaliser ses passions</b>	
<b>et rationaliser ses émotions . . . . .</b>	<b>49</b>
Dépasser le stress du créateur débutant . . . . .	49
Un changement radical de repères . . . . .	53
Interactivité . . . . .	54
<b>Chapitre 7. Construire une stratégie personnelle . . . . .</b>	<b>55</b>
Se fixer un but idéal à atteindre . . . . .	56
Construire un plan conjuguant le court	
et le moyen terme . . . . .	57
Gérer son temps . . . . .	60
Évaluation et amélioration continue . . . . .	65
Interactivité . . . . .	67

<b>Chapitre 8. Les critères de choix d'une activité indépendante</b> . . . . .	<b>69</b>
Les principaux critères retenus . . . . .	69
Déployer la démarche en trois axes . . . . .	72
Interactivité . . . . .	73
 <b>Partie 4. Les valeurs, donner du sens à son projet</b>	
<b>Chapitre 9. On aime ce que l'on fait</b> . . . . .	<b>77</b>
Choisir une activité, un difficile exercice de triangulation . . . . .	78
À chacun ses forces, à chacun ses faiblesses . . . . .	80
Vers l'entreprise pérenne . . . . .	83
Interactivité . . . . .	83
<b>Chapitre 10. Comment définir le professionnalisme ?</b> . . . . .	<b>85</b>
Qu'est-ce qu'un professionnel ? . . . . .	85
Un bon professionnel comprend le client . . . . .	86
Un bon professionnel connaît ses temps de travail . . . . .	86
Un bon professionnel rentabilise son activité en ne livrant que le juste nécessaire . . . . .	87
Un bon professionnel sait dire non . . . . .	88
Un bon professionnel privilégie son éthique personnelle . . . . .	89
Pour le bon professionnel, tous ses clients sont uniques . . . . .	89
Interactivité . . . . .	90
<b>Chapitre 11. De la qualité</b> . . . . .	<b>91</b>
La notion de qualité n'est autre que la recherche du sens de son propre métier . . . . .	91
Quatre différences entre le salarié industriel et l'artisan . . . . .	93
Interactivité . . . . .	95
<b>Chapitre 12. La recherche esthétique</b> . . . . .	<b>97</b>
La qualité et la recherche esthétique sont indissociables . . . . .	97
Interactivité . . . . .	99

<b>Chapitre 13. Un apprentissage de tous les instants . . . . .</b>	<b>101</b>
Un système de référence personnel . . . . .	102
Un exemple d'amélioration continue . . . . .	102
La perception du progrès et la subjectivité du temps .	103
Interactivité . . . . .	105

**Partie 5. La démarche commerciale :  
le *business model***

<b>Chapitre 14. Bâtir le <i>business model</i> . . . . .</b>	<b>111</b>
Cultivez votre différence, c'est là que se niche votre avantage concurrentiel . . . . .	112
Bâtissez un business model personnel . . . . .	114
Le business model en sept questions : « 3QO2CP » .	115
Tester son offre . . . . .	151
Interactivité . . . . .	152

<b>Chapitre 15. Déployer la stratégie commerciale . . . . .</b>	<b>153</b>
Le guide de validation stratégique . . . . .	153
Établir le plan d'action . . . . .	165
Interactivité . . . . .	166

<b>Chapitre 16. Assurer la création de valeur dans la durée . .</b>	<b>167</b>
Fidélisation client . . . . .	168
Suivre la concurrence et fuir la compétition . . . . .	177
Quelques éléments pour assurer la veille stratégique et technologique . . . . .	179
Interactivité . . . . .	180

<b>Chapitre 17. Les essentiels du créateur d'entreprise . . . . .</b>	<b>181</b>
Qu'est-ce qu'une étude de marché ? . . . . .	181
Ceux qui ne font pas d'étude de marché . . . . .	183
Est-il nécessaire d'élaborer un business plan ? . . . . .	185
Comment faire un business plan ? . . . . .	187
Quelles sont les notions de base à connaître en gestion ? . . . . .	194
Interactivité . . . . .	197



## Partie 6. Développer les réseaux de coopération et d'entraide

<b>Chapitre 18. Intégrer un réseau professionnel</b> . . . . .	<b>201</b>
Les réseaux professionnels n'ont que des avantages . . . . .	202
« <i>Tu es au centre du réseau</i> » . . . . .	202
Comment bâtir un réseau professionnel . . . . .	203
Faire vivre le réseau professionnel. . . . .	205
Les partenaires professionnels, la famille et les amis... . . . .	209
Interactivité. . . . .	210
<b>Chapitre 19. Exister sur le Web</b> . . . . .	<b>211</b>
Mettre en ligne et animer un site Web ou un blog professionnel . . . . .	211
Être actif sur les réseaux sociaux. . . . .	211
Soigner sa renommée en ligne, une approche marketing . . . . .	213
Utiliser le Web comme outil de prospection de nouveaux partenariats . . . . .	214
Internet et les échanges « non marchands » . . . . .	214
Interactivité. . . . .	215

## Partie 7. Progresser en continu

<b>Chapitre 20. Une gestion du temps rationnelle</b> . . . . .	<b>219</b>
Le tableau de bord pour une amélioration continue . . . . .	220
Interactivité. . . . .	222
<b>Chapitre 21. Gérer son énergie.</b> . . . . .	<b>223</b>
Humour et bonne humeur . . . . .	225
Les petites victoires . . . . .	225
Gérer les urgences et maîtriser son stress . . . . .	227
La perfection n'est pas un objectif réaliste . . . . .	231
Interactivité. . . . .	233

<b>Conclusion</b> .....	<b>235</b>
Cinq ultimes questions que tout entrepreneur est en droit de se poser avant de se lancer .....	235
Interactivité .....	240
<b>Bibliographie commentée</b> .....	<b>241</b>
<b>Webographie</b> .....	<b>249</b>
<b>Index</b> .....	<b>255</b>

Éditions Eyrolles  
61, Bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
www.editions-eyrolles.com

**Du même auteur :**

*L'essentiel du tableau de bord*, 3<sup>e</sup> édition, 2011.

*Le chef de projet efficace*, 4<sup>e</sup> édition, 2011.

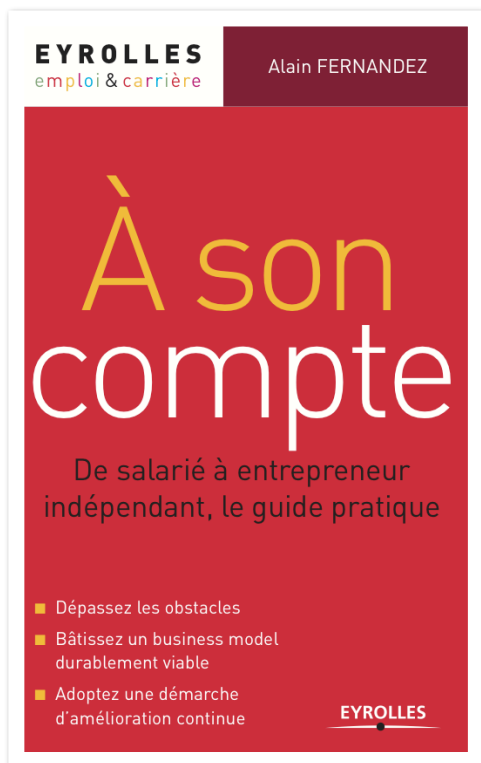
*Les nouveaux tableaux de bord des managers*, 5<sup>e</sup> édition, 2011.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles 2012  
ISBN : 978-2-212-55498-4

# À son compte

## De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique



Edition Eyrolles 2012  
Collection Emploi & Carrière  
272 pages 19 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

[www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com)  
[www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)

### Un nouveau départ !

**Le salariat n'est pas la seule voie possible pour se réaliser.** Il est désormais bien difficile de bâtir un projet de vie professionnelle conforme à ses aspirations, tout en conservant un statut de salarié. La course à la performance et les exigences de flexibilité des entreprises entravent les projets personnels les mieux préparés. Fort de ce constat, il est alors temps de **se lancer**. Mais comment s'y prendre ? Comment bâtir un projet solide et viable pour se réaliser, tout en assurant son confort matériel ? C'est là l'objet de ce livre. Véritable **coach personnel**, il vous accompagne pas à pas et vous aide à franchir les étapes pour développer une **activité rentable** qui vous permet d'exprimer votre talent.

Ce livre est illustré de multiples **expériences d'entrepreneurs** qui un jour ont choisi de prendre leur carrière en main.

Chacun des 21 chapitres est lié à une page du site web [www.asoncompte.com](http://www.asoncompte.com). Vous pourrez y consulter les compléments, les mises à jour des références (sites et livres) et déposer vos commentaires et témoignages.

# Un nouveau départ !

**Le salariat n'est pas la seule voie possible pour se réaliser.** Il est désormais bien difficile de bâtir un projet de vie professionnelle conforme à ses aspirations, tout en conservant un statut de salarié. La course à la performance et les exigences de flexibilité des entreprises entravent les projets personnels les mieux préparés. Fort de ce constat, il est alors temps de **se lancer**. Mais comment s'y prendre ? Comment bâtir un projet solide et viable pour se réaliser, tout en assurant son confort matériel ? C'est là l'objet de ce livre. Véritable **coach personnel**, il vous accompagne pas à pas et vous aide à franchir les étapes pour développer une **activité rentable** qui vous permet d'exprimer votre talent.

Ce livre est illustré de multiples **expériences d'entrepreneurs** qui un jour ont choisi de prendre leur carrière en main.

Chacun des 21 chapitres est lié à une page du site web **www.asoncompte.com**. Vous pourrez y consulter les compléments, les mises à jour des références (sites et livres) et déposer vos commentaires et témoignages.



Depuis près de vingt ans, **Alain Fernandez**, lui-même entrepreneur indépendant, intervient régulièrement comme formateur et conseiller auprès d'associations d'aide aux créateurs d'entreprise. Professionnel du conseil en management, il est aussi l'auteur de livres de référence sur le sujet. Voir le site web : [www.asoncompte.com](http://www.asoncompte.com).

Code éditeur : 655-498 • ISBN : 978-2-212-55498-4

