

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 étude¹ 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*² ».

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.

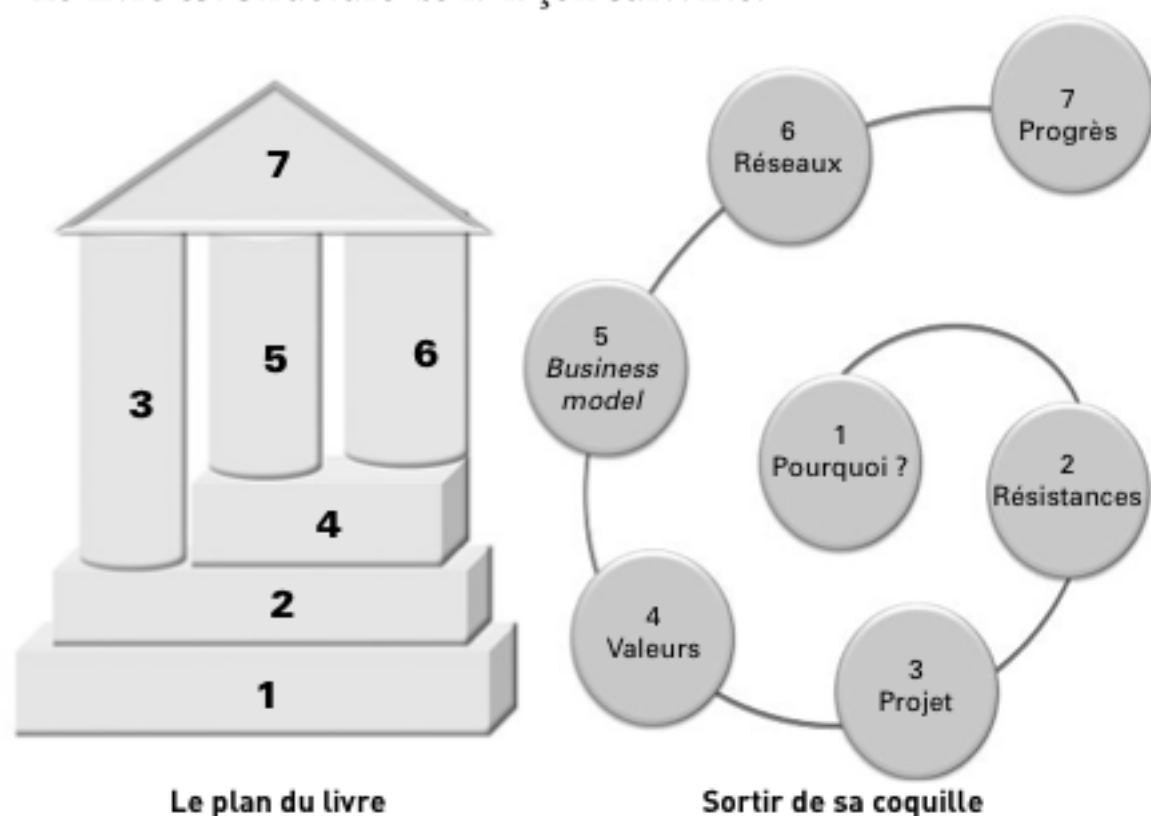
Encore faut-il trouver la force de vaincre ses propres hésitations et sa tendance à la procrastination pour enfin parvenir à franchir le pas décisif. Il est aussi prudent de ne pas se lancer dans la première aventure entrepreneuriale venue sans prendre le soin de vérifier qu'elle nous correspond en tous 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 complète ce livre et propose de multiples ressources, documents au format pdf à télécharger et références pour le créateur d'entreprise.

Table des matières

Introduction	1
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
 Partie 1. Pourquoi entreprendre en indépendant ?	
Chapitre 1. L'entreprise reste sourde aux ambitions personnelles	9
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
Chapitre 2. On ne culpabilise pas...	17
Compétitivité, performance, flexibilité... Et les salariés ?.....	17
La mesure de la compétence.....	20
Interactivité.....	20
Chapitre 3. ... et on entreprend en solo pour conduire sa carrière à son gré	21
Adopter une gestion rationnelle et autonome de son projet de vie	22

Franchir le pas	23
Interactivité	25

Partie 2. Vaincre les résistances

Chapitre 4. Se lancer en indépendant :	
quand et comment ?	29
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
Chapitre 5. Encore un frein à desserrer	
avant de démarrer...	43
Qu'est-ce que la réussite ?	43
Une question de bon sens	45
Interactivité	46

Partie 3. Bâtir son projet de vie professionnelle

Chapitre 6. Canaliser ses passions	
et rationaliser ses émotions	49
Dépasser le stress du créateur débutant	49
Un changement radical de repères	53
Interactivité	54
Chapitre 7. Construire une stratégie personnelle	55
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

Chapitre 8. Les critères de choix d'une activité indépendante	69
Les principaux critères retenus	69
Déployer la démarche en trois axes	72
Interactivité	73
 Partie 4. Les valeurs, donner du sens à son projet	
Chapitre 9. On aime ce que l'on fait	77
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
Chapitre 10. Comment définir le professionnalisme ?	85
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
Chapitre 11. De la qualité	91
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
Chapitre 12. La recherche esthétique	97
La qualité et la recherche esthétique sont indissociables	97
Interactivité	99

Chapitre 13. Un apprentissage de tous les instants	101
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***

Chapitre 14. Bâtir le <i>business model</i>	111
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

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

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

Chapitre 17. Les essentiels du créateur d'entreprise	181
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

Chapitre 18. Intégrer un réseau professionnel	201
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
Chapitre 19. Exister sur le Web	211
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

Chapitre 20. Une gestion du temps rationnelle	219
Le tableau de bord pour une amélioration continue	220
Interactivité.	222
Chapitre 21. Gérer son énergie.	223
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

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

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

Du même auteur :

L'essentiel du tableau de bord, 3^e édition, 2011.

Le chef de projet efficace, 4^e édition, 2011.

Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5^e 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

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.

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



www.ason.com

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
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.

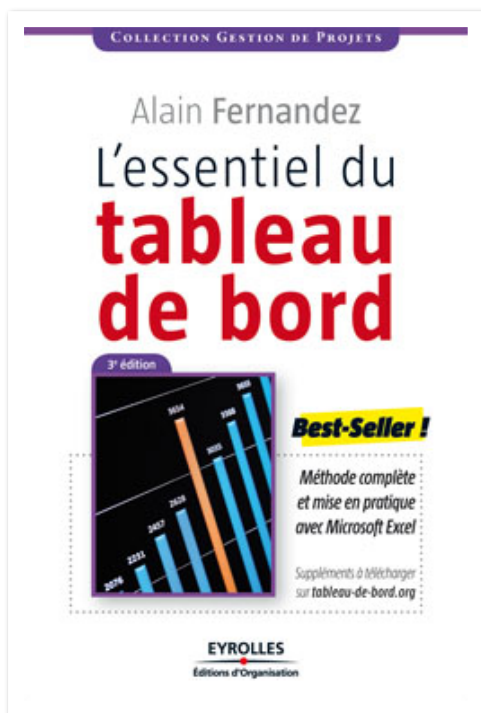
Ce livre est illustré de multiples **expériences d'entrepreneurs** qui un jour ont choisi de prendre leur carrière en main.

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

*Du même auteur,
chez le même éditeur...*

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel



3^{ème} Edition Eyrolles 2011
Collection Gestion de projet
250 pages 19 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com

www.amazon.fr

- Une méthode de conception du tableau de bord en **5 étapes et 15 outils**.
- Les clés pour construire un tableau de bord avec **Microsoft Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques**. Tous les exemples, ainsi qu'un tableau de bord cadre complet, sont disponibles sur le site dédié de l'auteur (www.tableau-de-bord.org).
- De précieux repères avec une liste de **Questions/Réponses**.

La méthode proposée reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

La première partie de cet ouvrage développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord efficace : définition des axes de progrès, identification des indicateurs clés, composition des écrans.

La seconde partie est orientée réalisation. Les fonctionnalités de Microsoft Excel nécessaires à la réalisation sont présentées et expliquées. Nul besoin d'être un expert, ce livre vous guide pas à pas pour réaliser votre tableau de bord de pilotage opérationnel.

Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel en totalité



5^{ème} Edition Eyrolles 2011
490 pages 33 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com

www.amazon.fr

Vos tableaux de bord sont-ils adaptés au pilotage de la performance ?

Les tableaux de bord sont au coeur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation. Ce livre, *best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années*, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets. *Centré sur la problématique du décideur en action*, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de la Business Intelligence, méthode de sélection détaillée.

L'ouvrage développe une *démarche coopérative et illustrée en dix étapes* qui insiste sur la *sélection des objectifs* selon la stratégie, le *choix des indicateurs de performance*, la *mise en oeuvre* et le *déploiement*.

Le site www.nodesway.com propose des dossiers complémentaires en téléchargement libre pour les lecteurs.

Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques pour une démarche d'entrepreneur



4^{ème} Edition Eyrolles 2011
Collection Gestion de projet
216 pages 33 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com

www.amazon.fr

Les 12 bonnes pratiques pour entreprendre les projets d'entreprise

Pour réussir les projets d'entreprise, complexes par nature, il ne suffit plus de se contenter de satisfaire le traditionnel triptyque **qualité-délais-coûts**, même si l'on y adjoint la désormais incontournable **maîtrise des risques**. La **coopération active** de l'ensemble des partenaires, tout comme l'accession au maximum de **créativité de l'équipe**, sont les facteurs qui font la différence.

Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre aux multiples enjeux du projet, il n'y a guère d'autre solution que de changer radicalement d'attitude et d'adopter une démarche active d'entrepreneur.

Ce guide, conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet, réunit en **12 bonnes pratiques** les conditions nécessaires pour réussir tout projet d'entreprise. Régulièrement mis à jour, cet ouvrage vous explique comment :

- Négocier efficacement avec tous les partenaires
- Anticiper les risques et les menaces
- Satisfaire toutes les parties prenantes
- Bâtir des équipes performantes
- Dynamiser la créativité collective au sein de l'équipe
- Réaliser le tableau de bord projet
- Réussir l'accompagnement du changement
- Accroître significativement sa capacité de rebond

En complément, documents, dossiers et livres blancs sont téléchargeables depuis le site www.chef-de-projet.org

Le bon usage des technologies

Expliqué au manager



Edition Eyrolles

342 pages 20 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com

www.amazon.fr

"S'il était de bon ton pour les décideurs, il y a quelques années, de s'afficher en profane, il faut savoir que la principale cause d'échec des projets est justement ce désintérêt pour la chose technique. En demeurant à distance des questions de mise en oeuvre, les décideurs ne font rien d'autre que déléguer la totalité du pouvoir aux informaticiens. Il ne faut pas être surpris, lorsqu'au final, le projet répond précisément aux exigences techniques, mais se tient bien loin des ambitions initiales de la création de valeurs."

Extrait

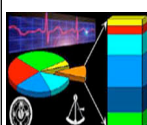
Dans un langage clair tourné vers l'utilisation, ce livre pédagogique décrypte les principaux concepts technologiques en usage actuellement. Des mises en oeuvre plus simples, des coûts plus abordables et la création de standards dans les modes de fonctionnement des outils technologiques facilitent la mutation des systèmes organisationnels. Il est désormais possible d'interconnecter l'ensemble des systèmes d'information de tous les acteurs de la chaîne de valeur et d'intégrer ainsi les processus depuis le consommateur jusqu'au dernier fournisseur. Le manager jouera un rôle essentiel d'interface pour faire comprendre, maîtriser et intégrer les technologies modernes dans l'entreprise.

Tous les sites du portail dédié au manager & entrepreneur efficace



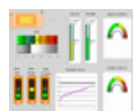
www.piloter.org

Propose l'ensemble des ressources indispensables pour manager la performance en entreprise



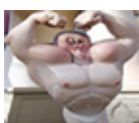
www.nodesway.com

Un site totalement dédié à la conception des tableaux de bord de pilotage de l'organisation.



www.tableau-de-bord.org

Propose un guide en ligne pour concevoir et réaliser le tableau de bord avec Excel (c).



www.le-perfologue.net

Un "livre-blog", une manière de guide de terrain à propos de du techno-management et de l'entrepreneuriat.



www.chef-de-projet.org

Propose un guide en ligne pour manager les projets complexes de l'entreprise.



www.asoncompte.com

Guide en ligne pour entreprendre en indépendant. Comment se mettre à son compte ? Quelle structure choisir ? Comment se financer ?



www.perfonomique.com

L'ebook du management, 36 recommandations pour un management de la performance assumé. Téléchargement libre et gratuit.



www.controle-de-gestion.com

Propose une série de repères spécifiquement destinés au contrôleur de gestion de l'entreprise intégrée