

# 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

# 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 reconvertir 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

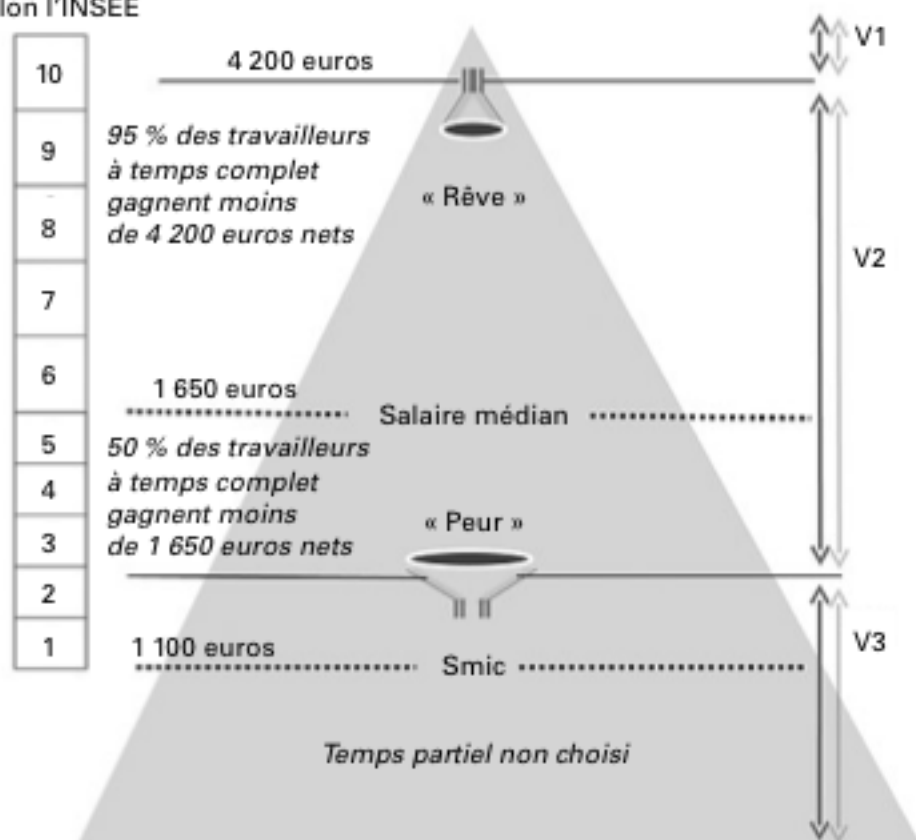
---

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.

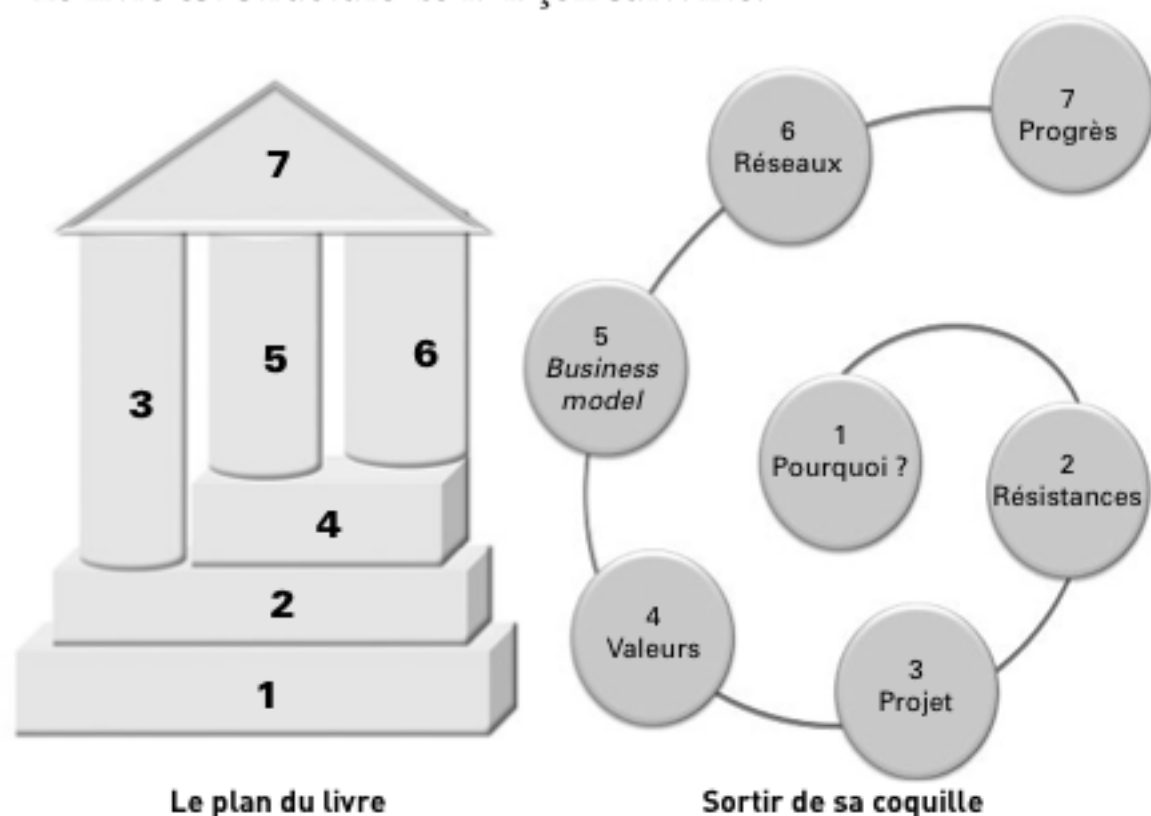
## Interactivité



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

## 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.

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



www.eyrolles.com