

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

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.

À son compte

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

Alain FERNANDEZ

À son compte

De salarié à entrepreneur indépendant,
le guide pratique

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

À ma mère, qui a su nous enseigner
l'importance d'exprimer sa personnalité
et nous a transmis la force d'opter pour une vie choisie.

Remerciements

Je remercie chaleureusement tous les entrepreneurs indépendants avec qui j'ai pu échanger sur le thème de l'entrepreneuriat, et plus particulièrement tous ceux qui ont gentiment accepté que les phases les plus caractéristiques de leur expérience professionnelle soient relatées dans cet ouvrage.

Je remercie aussi tous les participants aux sessions de création d'entreprise que j'ai animées au fil de ces vingt dernières années. L'enseignement était partagé, n'en doutez pas.

Enfin, je remercie ma fille Charlotte pour ses judicieuses remarques ainsi que ma partenaire et complice Marie Sonzini qui a pris le soin de lire et relire les épreuves de ce livre et de réaliser la totalité des schémas et diagrammes.

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
Bâissez 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

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.

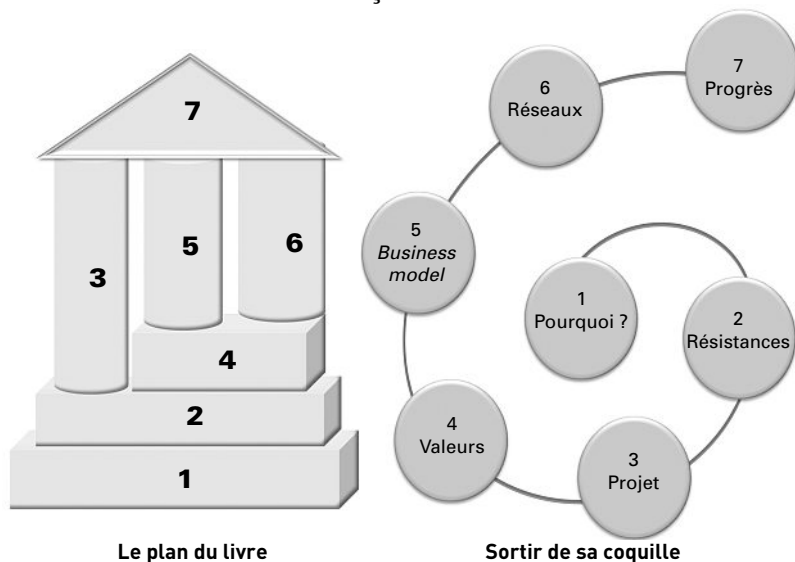
Encore faut-il trouver la force de vaincre ses propres hésitations et sa tendance à la procrastination pour enfin parvenir à franchir le pas décisif. Il est aussi prudent de ne pas se lancer dans la première aventure entrepreneuriale venue sans prendre le soin de vérifier qu'elle nous correspond en tous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



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.

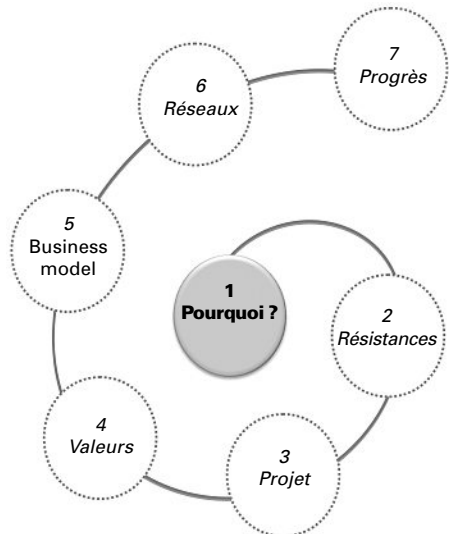
Pour accéder à cette page il suffit de flasher le code-barres 2D avec votre téléphone mobile ou d'entrer dans votre navigateur le raccourci indiqué du type <http://tb2.eu/aX>, X étant le numéro du chapitre. Sur chacune de ces pages Web, le lecteur trouvera des informations pratiques, des liens complémentaires, 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.

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 attirés 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 Hull¹, 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.