

Introduction à l'entrepreneuriat

PACTech SPRL

« *Analyse et conception de projets IT par l'Approche
Orientée Objet et en privilégiant les logiciels libres* »



F. Leroy S. Marchetti L. Nyaki
J. Schuiten A. Sopa

14 mai 2010



Année : Deuxième maîtrise en informatique
Année académique : 2009 - 2010
Professeur : Charles VAN WYMEERSCH

Table des matières

1	Introduction	3
2	Entrepreneur	4
2.1	Parcours	4
2.2	Caractéristiques	5
2.2.1	Qualités personnelles	5
2.2.2	Avis sur le statut d'entrepreneur	5
2.2.3	Conciliation vie privée/vie professionnelle	6
2.3	Motivations	7
3	Présentation générale entreprise	9
4	Idée et opportunité	11
5	Clients	13
6	Ressources	15
7	Financement	16
7.1	Mode de financement initial	16
7.2	Structure des coûts et des recettes	17
7.2.1	Chiffre d'affaires	17
7.2.2	Frais généraux	18
7.2.3	Capitaux propres	19
7.2.4	Dettes	19
8	Analyse SWOT	21
8.1	Forces	21
8.2	Faiblesses	21
8.3	Opportunités	21
8.4	Menaces	22
9	Conclusion	23
A	Annexes	24
A.1	Grille d'interview	24
A.2	Grille des qualités et des idées reçues sur l'entrepreneur	27
A.3	Tarification des offres	28
A.3.1	Offre de consultance	28
A.3.2	ACCORTise	28
A.3.3	Offre de formations	29

1 Introduction

Ce travail s'inscrit dans le cadre du cours d'« Introduction à l'entrepreneuriat ». Celui-ci tente d'aborder le métier d'entrepreneur via un cas concret en mettant en pratique les différents concepts vus au cours. Le choix de l'entreprise à analyser était laissé libre bien que soumis à certaines contraintes. En effet, celle-ci devait être créée depuis maximum 5 ans et ne devait faire partie d'aucun groupe. Après avoir passé en revue une liste de sociétés respectant ces deux contraintes, notre choix s'est porté sur l'entreprise PACTech.

Ce choix a été motivé par plusieurs raisons. Tout d'abord, nous avons été attiré par la proximité avec le métier d'informaticien. Mais c'est réellement le parcours atypique de l'entrepreneur qui a établi notre choix de manière définitive. En effet, notre curiosité s'est portée sur la compréhension et l'analyse de la manière avec laquelle une femme issue du Rwanda est parvenue à lancer seule sa propre société dans le monde très concurrenté de la consultance informatique.

2 Entrepreneur

L'entrepreneur étudié est Anathalie Thiry-Mukundwa, la fondatrice et unique employée de l'entreprise PACTech.

2.1 Parcours

Comme évoqué précédemment, celle-ci possède un parcours très original. Née au Rwanda, elle y suivit des études imposées d'institutrice primaire avant d'entrer à l'université pour étudier la littérature française. Malheureusement, au début des années 90, elle fût contrainte d'arrêter ses études en raison de la guerre qui sévissait au Rwanda.

Après avoir rencontré un Belge, elle s'expatria en Belgique et se maria. Ce fut le tournant qui a marqué le début d'une vie nouvelle pour elle. Elle s'interrogea sur l'orientation professionnelle vers laquelle elle souhaiterait se diriger. En effet, elle ne désirait pas réaliser une carrière dans l'enseignement primaire mais plutôt commencer des études qui ne lui seraient plus imposées. Son choix se porta pour l'informatique qu'elle considère comme un secteur porteur. Elle n'avait alors aucune connaissance dans ce domaine mis à part quelques connaissances rudimentaires en matière de traitement de texte. Elle entama alors un graduat en informatique à l'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté Française (IEPSCF) situé à Namur.

Après avoir terminé ses études avec succès, elle travailla en tant qu'analyste système chez « Micro Research » puis en tant que consultante chez « GFI Benelux ». Elle prit goût au domaine de la consultance et, travaillant de manière quasi autonome dans l'entreprise, elle se questionna sur son statut actuel d'employée. La conclusion de sa réflexion fût son envie de se lancer dans le domaine de la consultance de manière indépendante. Considérant qu'elle ne possédait pas encore une expertise suffisante dans le domaine informatique pour poursuivre cet objectif, elle décida d'approfondir sa formation en entamant en 2001 une licence en science informatique à l'université de Mons-Hainaut (UMH).

Par après, elle suivit une formation Forem en anglais et néerlandais, une formation d'accompagnement à l'entrepreneuriat dans le domaine informatique (FormatPME) organisée par l'IFAPME¹ ainsi que des cours et travaux pratiques du Business Club INFOPOLE. Enfin, Anathalie Thiry-Mukundwa lança PACTech en 2006 et entama, de cette manière, sa carrière de consultante en freelance.

1. Institut wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et des Petites et Moyennes Entreprises.

2.2 Caractéristiques

2.2.1 Qualités personnelles

Aux yeux d'Anathalie Thiry-Mukundwa, la confiance en soi est la qualité primordiale pour entamer une démarche entrepreneuriale. En effet, selon ses propres mots : « Il faut y croire, croire en soi et avoir l'envie. A partir de là, on se donne les moyens. ». Bien qu'elle considère que la confiance en soi puisse s'acquérir au fil des expériences et des formations, elle déclare que cette qualité a toujours été présente chez elle. Que ce soit dans sa vie privée ou professionnelle, elle aborde chaque difficulté par une méthode dite d'« essais-erreurs » et persévère jusqu'à la réussite.

Comme on peut s'en douter au regard de son parcours atypique, elle possède une grande faculté d'adaptation. Elle considère qu'il est crucial d'être à l'écoute des autres et de réaliser de nombreuses recherches afin d'être toujours en phase avec son environnement. En tant qu'entrepreneur dans un secteur en perpétuelle évolution, elle se doit d'avoir une capacité d'adaptation vis-à-vis des évolutions que ce soit au niveau applicatif, au niveau technologique ou au niveau du marché.

Pour ce faire, elle prend énormément de temps pour prendre connaissance de ces évolutions et de s'y adapter dans le but d'être à même de répondre au mieux aux attentes des clients. Afin d'illustrer ce souci d'adaptation perpétuel, nous pouvons mentionner le fait qu'elle se soit rapidement familiarisée aux nouvelles opportunités qu'offrent les réseaux sociaux. En effet, que ce soit pour des raisons de marketing ou d'élargissement de son répertoire de contacts professionnels, Anathalie Thiry-Mukundwa est présente sur des réseaux sociaux tels que LinkedIn, Twitter et Facebook à titre personnel ou au nom de son entreprise.

2.2.2 Avis sur le statut d'entrepreneur

De manière logique au regard de son parcours, elle considère que l'entrepreneuriat n'est pas une vocation pour laquelle on se destine depuis son plus jeune âge. En effet, son envie d'entreprendre est apparue suite à son arrivée en Belgique et sa remise en question sur l'activité professionnelle qu'elle souhaitait poursuivre. Il semble évident que si le destin l'avait poussé à rester au Rwanda, elle aurait été contrainte d'entamer une carrière dans l'enseignement. Il est donc clair à ses yeux qu'il est possible de devenir entrepreneur grâce aux circonstances de la vie.

De plus, les qualités intrinsèques d'un entrepreneur, aussi poussées soient-elles, n'impliquent pas qu'il réussira rapidement. Effectivement, à ses yeux, il est primordial de s'entourer, de créer un réseau de relations qui soit aussi

large que possible et sur lequel on puisse s'appuyer pour développer son affaire. Selon elle, la durée de cette étape amène un caractère aléatoire au niveau de la rapidité de réussite d'un entrepreneur. Pour mener à bien cette construction de son réseau de relations, elle fait partie de différents regroupements d'entrepreneurs tels qu'INFOPOLE Cluster TIC, le NEW (Namur-Europe-Wallonie) et du groupement des femmes chefs d'entreprises.

Par ailleurs, elle estime que le métier d'entrepreneur n'est pas nécessairement révélateur d'un attrait pour le risque ou le stress. D'une part, elle soutient que son métier n'engendre pas de réel risque dans le sens où chaque décision repose sur une étude approfondie lui permettant de s'engager dans des directions minimisant l'incertitude. D'autre part, il peut arriver qu'elle subisse un stress lorsque des problèmes financiers apparaissent. Cependant, en règle générale, elle considère que le fait d'aimer son métier inhibe le stress et que, dans les cas où celui-ci est malgré tout présent, il témoigne d'un manque d'organisation de la part de l'entrepreneur.

2.2.3 Conciliation vie privée/vie professionnelle

Pour bien des personnes, l'image de l'entrepreneur semble être associée à des difficultés de conciliation de la vie familiale et de la carrière professionnelle. Les fortes responsabilités qui découlent du statut d'indépendant contribuent à entretenir cette idée populaire. L'exemple d'Anathalie Thiry-Mukundwa démontre qu'il est pourtant bel et bien possible de conjuguer des responsabilités d'entrepreneur avec des responsabilités de mère de famille nombreuse.

En effet, elle possède une vie familiale bien remplie avec un mari et 3 filles. Il semble évident que parvenir à gérer de manière harmonieuse de telles situations privée et professionnelle requièrent une organisation rigoureuse de son emploi du temps. La nécessité de cette organisation trouve sa source dans le risque de délaissier une partie au profit de l'autre. Anathalie Thiry-Mukundwa est parvenue à équilibrer les deux aspects de sa vie de manière remarquable. D'ailleurs, elle fut lauréate du deuxième prix de l'« Equiwoman Award - Concilier la vie professionnelle et la vie privée » attribué lors du salon « Entreprendre au féminin » en avril 2010.

LE PREMIER RENDEZ-VOUS DES FEMMES ACTIVES EN BELGIQUE.

entreprenre au feminin 2010

JEUDI 1 AVRIL 2010
TOUR & TAXIS, BRUXELLES

ACCUEIL ACTIVITÉS EQUIWOMAN AWARDS PROGRAMME SPONSORS & RÉSEAUX INF

Equiwoman Award, la liste des gagnantes

 <p>1^{ère} Bernadette Pâques 47 ans 1 enfant Société : CompanyWriters.be sprl Découvrez mon profil</p>	 <p>2^{ème} Anathalie Mukundwa 40 ans 3 enfants Société : PACTech SPRL Découvrez mon profil</p>
 <p>3^{ème} Evelynne van Wassenhove 35 ans 3 enfants Société : Quanteus Découvrez mon profil</p>	 <p>4^{ème} Corinne De Wulf 53 ans 4 enfants Société : Ferme du Vieux Tilleul Découvrez mon profil</p>
 <p>5^{ème} Nadine Hubert 49 ans 2 enfants Société : Service de courrier NCS Découvrez mon profil</p>	

Pour parvenir à gérer aussi bien ces deux aspects au quotidien, elle a instauré une relation avec ses enfants basée sur la confiance et l'autonomie. Dans cette optique, ses enfants ont toujours participé activement à des occupations extra scolaires telles que des cours de musique, des mouvements de jeunesse, ... De plus, elle leur a fourni une éducation les faisant participer aux tâches quotidiennes de leur propre chef. Comme elle le dit au sujet de ses enfants : « Je vis avec eux, je ne vis pas pour eux, et inversement ».

L'autonomie que ses enfants ont développée au fil des années lui permet de se décharger d'un stress. En effet, si une telle autonomie n'avait pas été entretenue, elle aurait pu être déstabilisée dans son travail par une inquiétude permanente au sujet de ses enfants. Elle considère donc que la confiance et l'autonomie régnant au sein de sa famille sont les principaux facteurs lui permettant de concilier au mieux ses vies familiale et professionnelle.

2.3 Motivations

Les différentes raisons qui ont motivées Anathalie Thiry-Mukundwa à s'orienter dans l'entrepreneuriat découlent directement de sa personnalité. En effet, c'est une personne qui aime fondamentalement être libre dans les décisions et les choix qu'elle opère. Le fait de se lancer en tant qu'indépendante répond dès lors à un besoin d'autonomie et d'indépendance. En ce sens, elle considère qu'il est important pour elle qu'elle puisse choisir librement

les projets auxquels elle va prendre part et organiser, à sa manière, son emploi du temps. Ce sont des caractéristiques qu'elle juge cruciales dans une optique de recherche d'efficacité au travail et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Celles-ci ont joué un rôle prépondérant dans son désir d'entreprendre.

Par ailleurs, il est intéressant de souligner qu'Anathalie Thiry-Mukundwa est une femme dynamique qui aime le changement. Dès lors, une routine s'installant dans son quotidien d'employée lui serait difficilement supportable. En outre, elle affirme qu'elle ne se verrait pas rester 10 ans dans la même entreprise à faire la même chose. En effet, elle s'est vite rendue compte à quel point la réalité du terrain ne correspondait pas à ses motivations premières. Le fait d'être considérée comme un numéro au sein de l'entreprise et d'être jugée en permanence sur sa productivité étaient en contradiction avec ce qu'elle recherchait. C'est pourquoi, dans le but de lutter contre cette monotonie, elle a souhaité se lancer dans une démarche entrepreneuriale.

Mais avant tout, une source de motivation supplémentaire ayant animé son envie d'entreprendre a été initiée par un client pour lequel elle était en mission de consultance. Celui-ci, étant particulièrement satisfait du travail d'Anathalie Thiry-Mukundwa, lui a soumis l'idée de se lancer en freelance, ce qui lui serait financièrement favorable. Cependant, ce n'est pas l'aspect financier qui était la principale motivation mais plutôt l'opportunité qui s'offre à elle. Elle voyait, dans celle-ci, la possibilité de s'épanouir pleinement dans sa vie professionnelle.

3 Présentation générale entreprise



PACTech SPRL est en réalité une SPRLU qui opère dans le domaine de la consultance informatique. Ce statut lui permet de dissocier vie privée et vie professionnelle et de ne pas répercuter ses engagements sur sa vie familiale. Cette appellation lui permet de faire du B2B tout en bénéficiant de la crédibilité d'une entreprise et non d'une seule personne. La mission de cette entreprise au niveau de son activité de consultance est principalement de créer des logiciels informatiques en privilégiant l'utilisation de logiciels libres. Le processus de création allant de l'analyse des besoins des utilisateurs à l'implémentation du produit fini. C'est le domaine de la programmation Orientée Objet qui est privilégié au niveau de la conception.

Les différentes tâches réalisées dans cette activité de consultance sont :

- Étude de faisabilité
- Analyse de besoins
- Rédaction de cahiers de charges
- Conception et gestion de bases de données
- Conception d'interfaces dynamiques performantes (internet ou non)
- Re-engineering de projets existants pour une meilleure performance
- Accompagnement et Formation
- Suivi et maintenance



De plus, elle avait comme but de faire de PACTech un centre d'affaires dans les locaux dont elle dispose. Dans cette optique, l'entreprise a lancé l'activité appelée « ACCORTise » qui vise à mettre à disposition une infrastructure de travail prête à l'emploi. Le centre d'affaires met en location 13 bureaux équipés, une salle équipée pour réunions, conférences ou séminaires ainsi qu'une salle informatique équipée. PACTech via ACCORTise fournit un espace de travail agréable et professionnel sans nécessité d'engagement à long terme ainsi qu'une infrastructure moderne informatisée ne nécessitant pas d'investissement matériel de la part des clients. En ce sens, ACCORTise permet de répondre aux besoins urgents en locaux de ses clients.

Enfin, il existe une troisième activité au sein de PACTech qui consiste à proposer diverses formations informatiques. Ces formations sont organisées suivant le niveau et les intérêts des participants. Ainsi, elles s'étendent d'une simple familiarisation du débutant avec un usage de base de son ordinateur, à des cours pour professionnels concernant des migrations vers des logiciels alternatifs libres ou des technologies de pointe.

4 Idée et opportunité

Comme nous l'avons vu, toutes les idées entrepreneuriales n'aboutissent pas nécessairement à des opportunités. En effet, une opportunité est une idée qui crée de la valeur. C'est pourquoi, il semble intéressant d'une part, de voir comment l'idée est apparue à Anathalie Thiry-Mukundwa et d'autre part, comment cette dernière s'est transformée en une opportunité à exploiter.

Tout d'abord, l'idée d'entreprendre est survenue lorsqu'elle était encore employée. Effectivement, un client qu'elle rencontra dans le cadre d'une mission de consultance lui a fait une remarque interpellante la poussant à s'interroger sur son statut actuel et sur les avantages que lui procurerait une vie professionnelle d'indépendante. Il lui a fait remarquer que quitte à travailler comme consultante pour une entreprise, elle pouvait tout aussi bien se lancer en tant que consultant freelance. Ce fut l'élément déclencheur la menant à envisager une démarche entrepreneuriale.

Dans un premier temps et afin de disposer des compétences de base nécessaire à la création d'une entreprise, Anathalie Thiry-Mukundwa a suivi une formation « chef d'entreprise » à l'IFAPME. Cette formation prépare à l'exercice d'une fonction dirigeante dans une petite ou moyenne entreprise, à la formation de collaborateurs qualifiés des PME ou à l'exercice d'une profession indépendante dans plus de 100 métiers. Elle y a donc suivi des formations collectives et a disposé d'un accompagnement individuel en matière de lancement d'une nouvelle start-up dans le secteur informatique. Celle-ci lui a permis de profiter de l'expérience pratique de professionnels dans différents domaines tels que la gestion de business plans, le calcul des coûts et des risques, la communication, la gestion financière, . . . De plus, cette formation lui a permis de commencer à construire son réseau de relations professionnelles.

Une fois ces connaissances acquises, il était crucial de définir avec précision ce qu'elle voulait faire afin de voir si son idée de départ pouvait constituer une réelle opportunité. Pour ce faire, elle a fait appel au service de la société « Explor SPRL » dirigée par Gérard Melot² dont le mot d'ordre est « découvrez des opportunités pour votre entreprise ». Anathalie Thiry-Mukundwa a rencontré ce partenaire dans le cadre de sa formation IFAPME. Dès lors, elle demanda à Gérard Melot de l'aider à formuler son projet et de l'épauler dans les étapes commerciales et relatives au marketing nécessaire au lancement d'une entreprise.

La première phase de leur collaboration a été de trouver la formulation

2. www.explor.be

brève et précise de son projet entrepreneurial. Ensuite, ils ont travaillé sur la communication de cette mission d'entreprise en développant conjointement le nom de la future société et son logo. Toujours dans un souci de communication, ils ont élaboré un folder en fonction du projet d'Anathalie Thiry-Mukundwa, de ses compétences et des demandes du marché. Ce folder a pour but d'expliquer les services qu'allait fournir son entreprise.

Par après, ils ont déterminé la clientèle que l'entreprise allait visée ainsi que la manière la plus performante possible avec laquelle PACTech allait atteindre celle-ci. En outre, Gérard Melot lui a donné des pistes pour se construire un bon réseau de relations qui lui permettrait notamment de trouver des clients via des prescripteurs. Un prescripteur est une personne qui a le pouvoir de recommander une entreprise, un produit ou un service à toute une série de clients potentiels en raison de sa notoriété ou son activité. Nous constatons donc l'importance de pouvoir se construire un réseau de relations favorisant les possibilités de rencontre avec ce type de personnes pour commencer à développer sa propre clientèle lors du lancement de l'entreprise. De plus, la collaboration avec Explor SPRL a permis un positionnement judicieux de PACTech sur le marché de la consultance informatique au regard des concurrents.

Cette collaboration a également abouti à la détermination de la politique de tarification des services de PACTech. Enfin, un financier de la société Explor SPRL fut d'une grande aide pour déterminer la formule de financement (via l'élaboration du plan financier) correspondant au mieux au projet PACTech. Cette activité a mené à l'octroi d'un soutien financier de la région wallonne afin qu'Anathalie Thiry-Mukundwa puisse démarrer son activité.

Finalement, nous constatons que la formation IFAPME et la collaboration avec Explor SPRL ont permis à Anathalie Thiry-Mukundwa de transformer ses vagues idées entrepreneuriales en une opportunité concrète de lancer l'entreprise PACTech.

5 Clients

Il est intéressant d'observer la manière avec laquelle elle atteint sa clientèle. Celle-ci repose entre autres sur les nouvelles technologies du Web 2.0. Ces outils lui permettent d'une part de faire du marketing à moindre coût et d'autre part d'élargir son réseau de relations. Effectivement, comme nous l'avons vu précédemment, elle affirme qu'il est important de se rendre visible en adhérant à des réseaux sociaux tels que LinkedIn, Twitter, Facebook, . . . Elle fait également partie de réseaux de regroupements d'entrepreneurs tels qu'Infopole Cluster TIC³ dans l'optique d'étendre son carnet d'adresses et de promouvoir son offre.

PACTech travaille essentiellement avec des entreprises du secteur privé ou public actives dans le secteur informatique ou industriel. La collaboration avec des ASBL généralement subsidiées est aussi envisagée. Un autre segment de clientèle pouvant être atteint est celui des entreprises disposant ou souhaitant disposer d'une division informatique. De plus, les objectifs recherchés par ces entreprises faisant appel à PACTech sont variés. En effet, ils peuvent résulter d'une volonté d'élargir l'équipe informatique sans pour autant recourir à l'engagement du personnel, de palier à l'absence inopinée d'un informaticien qualifié dans le développement du logiciel ou de répondre aux besoins urgents d'un client.

Remarquons que la clientèle cible de PACTech est constituée d'entreprises. Le budget nécessaire pour s'octroyer les services d'un consultant professionnel en informatique rend l'offre de PACTech difficilement accessible à des particuliers. Jusqu'à présent, la société a réalisé 5 missions différentes pour des entreprises clientes. Elle a notamment travaillé pour Siemens et a poursuivi des activités allant de l'implémentation d'un système de récupération de fichiers à la traduction intégrale d'un site internet.

PACTech visant à fournir un service professionnel et de haute qualité, l'entreprise mise sur la satisfaction de ses clients pour enclencher un phénomène de bouches à oreilles permettant d'accroître sa visibilité pour des clients potentiels. En cas de surcharge de travail, elle ne peut accepter de nouvelles demandes des clients dans cette optique de recherche de qualité. Cependant, elle ne se contente pas de répondre négativement à ceux-ci, mais les redirige vers une tierce personne capable de prendre en charge la mission. Ce genre de situation se fait de plus en plus rare car Anathalie Thiry-Mukundwa observe une baisse de la demande en matière de consultance informatique en raison de la crise financière.

3. Réseau qui rassemble et fédère des professionnels des technologies de l'information et de la communication afin de promouvoir le business et l'innovation par le partenariat. Le réseau est composé de plus de 150 membres.

En ce qui concerne le projet ACCORTise, la clientèle cible est constituée d'organisations ayant des besoins urgents ou occasionnels en locaux ou à la recherche d'une salle de conférence ou d'une salle informatique. Ces clients désirent louer des salles à leur convenance plutôt que de réaliser de lourds investissements pour des raisons budgétaires ou dans un souci de préserver une flexibilité au niveau de l'infrastructure dont ils ont besoin.

Enfin, pour l'activité d'offre de formations en informatique, PACTech vise un large éventail de profil de clients. Ainsi, des formations d'intérêts et de niveaux différents sont organisées. Des clients débutants en informatique sont donc concernés par l'offre de formation à l'utilisation basique d'un ordinateur. Les clients professionnels en informatique ou ayant une connaissance avancée dans le domaine sont donc visés avec les propositions de formations dans des techniques informatiques de pointe.

6 Ressources

En ce qui concerne l'activité première de PACTech, à savoir la consultance informatique, les besoins en ressources matérielles sont restreints. La plupart du temps, un consultant est amené à travailler en mission directement chez le client. Ce client dispose des ressources nécessaires à la solution de son problème mais ne dispose pas de l'expertise indispensable à sa mise en pratique, d'où son recours aux services du consultant. Dès lors, les ressources matérielles nécessaires à Anathalie Thiry-Mukundwa pour réaliser cette activité se limitent à une voiture et un ordinateur portable. Les ressources les plus importantes dans cette activité sont d'ordre intellectuel. En effet, elle doit disposer de l'expertise requise pour répondre aux attentes de ses clients.

Le domaine informatique étant en perpétuelle évolution, elle doit en permanence prendre connaissance et maîtriser au mieux les dernières technologies liées à son activité. Pour ce faire, Anathalie Thiry-Mukundwa réalise un travail de veille technologique et prend régulièrement le temps de s'auto-former aux dernières tendances pouvant lui être utiles par la suite. De plus, elle fait partie de l'ASBL Technofutur TIC⁴ qui lui permet également de prendre connaissance des dernières évolutions dans son domaine et de réaliser des formations s'y rapportant. Cette activité est capitale afin d'entretenir la ressource principale de PACTech : l'expertise informatique.

Par ailleurs, Anathalie Thiry-Mukundwa confie qu'une ressource additionnelle serait nécessaire à l'amélioration du fonctionnement, voire à l'expansion de PACTech. Cette ressource est la connaissance du néerlandais. En effet, elle estime que sa connaissance de cette langue est insuffisante alors que son secteur d'activité lui impose d'être parfaitement trilingue (français - anglais - néerlandais). Effectivement, en matière de consultance, elle déclare qu'on reçoit bien plus de réponses lorsqu'on envoie un CV en Flandre ou à Bruxelles que lorsqu'on s'oriente vers la Wallonie. Afin de palier à ce manque de ressources linguistiques, elle a entamé des cours intensifs en néerlandais.

Les ressources clés de l'activité d'ACCORTise sont elles purement matérielles. Comme il s'agit d'un projet de location d'espaces de travail et de réunion, il était nécessaire de disposer d'infrastructures permettant d'accueillir les clients dans de bonnes conditions. Dans cette optique, l'entreprise a acquis les bâtiments de l'ancienne gendarmerie d'Eghezée. Ceux-ci ont été rénovés et aménagés avec le matériel nécessaire : mobilier, matériels informatiques, fournitures de bureau, décorations conviviales, ... Remarquons qu'Anathalie Thiry-Mukundwa privilégie l'achat de ressources issues du commerce

4. ASBL chargée par la région wallonne de la mise en oeuvre d'un projet de sensibilisation, d'information et de formation de haut niveau dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications.

équitable (type « Oxfam ») ainsi que le matériel de récupération auquel elle redonne une seconde jeunesse.

7 Financement

Pour prendre connaissance des résultats réalisés par l'entreprise PACTech, nous nous sommes procurés les deux premiers bilans comptables de l'entreprise, disponibles sur le site de la banque nationale belge⁵. Ces bilans rendent compte de l'activité de l'entreprise du 26/06/2006 au 31/12/2007 ainsi que du 01/01/2008 au 31/12/2008. Le bilan de l'année 2009 n'étant pas encore disponible, nous n'avons pas pu tenir en compte des données financières de cette année dans notre analyse.

7.1 Mode de financement initial

La levée de fond est une des grandes difficultés pour un entrepreneur souhaitant lancer son activité. Il existe plusieurs manières de récolter des fonds : l'emprunt aux banques, le prêt venant de la famille ou des amis, l'aide du Fonds de participation, les business-angels, ...

Dans ce cas-ci, PACTech a reçu de l'aide du Fonds de participation à hauteur d'environ 27.000€. Cependant il est toujours nécessaire d'apporter soi-même un certain pourcentage du capital. Anathalie Thiry-Mukundwa, ne possédant pas ce montant, a dû solliciter les banques. Après plusieurs refus, l'une d'elle a finalement accordé à l'entreprise un prêt à des conditions acceptables. Celui-ci lui a été accepté car ses diplômes offrent la garantie, qu'en cas de faillite, Anathalie Thiry-Mukundwa sera à même de trouver un emploi lui permettant de rembourser son emprunt.

Concernant le financement de l'achat de ses locaux, PACTech a pu bénéficier de primes à l'investissement octroyées par la région wallonne. Le capital en lui-même a été trouvé grâce à l'aide du BEP (Bureau Economique de la Province).

Pour le reste, la trésorerie est financée par les rentrées d'argent provenant du service de consultance et de la location des locaux.

On constate que malgré le maigre capital de départ que possédait notre entrepreneur, celle-ci a su tirer partie des organismes d'aide et débloquer ainsi les fonds nécessaires.

5. <http://www.nbb.be/pub/Home.htm?l=fr>

7.2 Structure des coûts et des recettes

7.2.1 Chiffre d'affaires

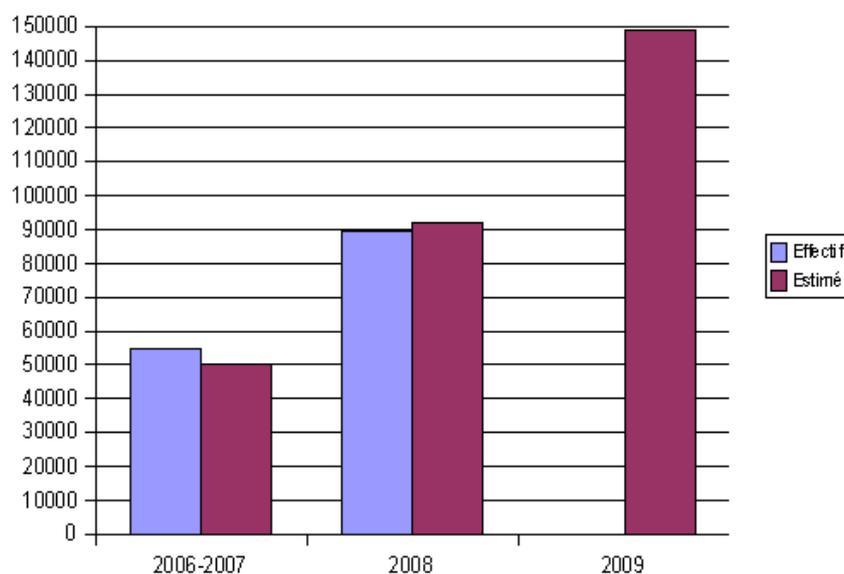
La première année, soit à la fin de l'exercice 2007, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'éleva à 54.510€, pour une période d'approximativement 18 mois, soit une moyenne de 3028€ par mois. La seconde année, le chiffre d'affaires fut de 89.623€ pour 12 mois, soit une moyenne de 7468€ par mois. Entre le premier et le second exercice fiscal, il y eut donc une augmentation d'environ 146% du chiffre d'affaires mensuel moyen.

Jetons à présent un oeil sur le plan financier de l'entreprise PACTech. Ce document nous indique notamment le chiffre d'affaires, sur trois ans, prévu par l'entreprise PACTech, au moment de sa création. Pour la première année, il était prévu que PACTech réalise un chiffre d'affaires de 50.000€. Avec 54.510€ pour la première année d'exploitation, PACTech obtient un chiffre d'affaires en accord avec son plan financier. Plus précisément, le chiffre d'affaires dépasse les prévisions de 9%.

Pour la deuxième année, les prévisions portaient sur une somme de 91.800€. Le chiffre d'affaires effectif fut de nouveau aligné sur le plan financier, bien que légèrement inférieur aux prévisions, avec 89.623€. Une concordance entre les données effectives et les données planifiées semble donc se dégager à nouveau lors de cette deuxième année. En effet, le chiffre d'affaires observé est inférieur de seulement 2,4% aux estimations contenues dans le plan financier.

Enfin, pour la troisième et dernière année estimée dans le plan financier, le chiffre d'affaires attendu s'élevait à 148.800€. Entre la première et la seconde année d'exploitation, le chiffre d'affaires réel de l'entreprise a augmenté de 64%, en passant de 54.510€ à 89.623€, ce qui fut très prometteur. Cependant, pour suivre son plan de financement, PACTech se devait, dans sa troisième année, de réitérer cette performance, en augmentant son chiffre d'affaires de 66% pour atteindre les 148.800€ prévus. Le bilan de l'année 2009 n'ayant pas encore été publié, il ne nous est pas possible de pouvoir vérifier si PACTech a atteint son but au terme du dernier exercice financier.

Evolution du chiffre d'affaires



7.2.2 Frais généraux

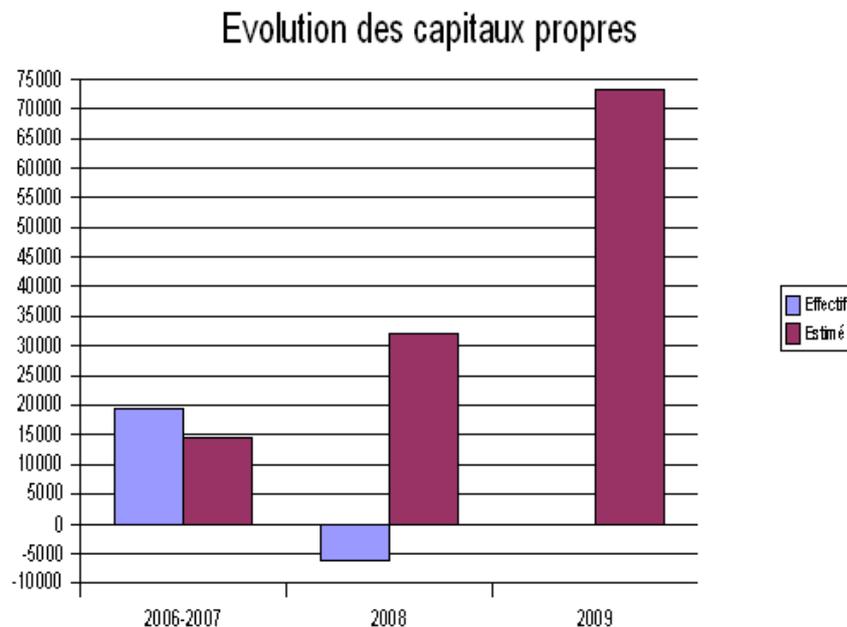
Après consultation des bilans comptables des deux premières années, nous pouvons constater que les principaux investissements effectués par l'entreprise PACTech se situent en mobilier et matériel roulant. En effet, la première année, l'entreprise a injecté 14.172€ en immobilisations corporelles. Tandis que la deuxième année, les investissements dans ce domaine ont drastiquement augmenté et sont passés à 514.959€. Cette somme a été répartie en investissement de deux types. L'une en mobilier et matériel roulant pour une somme de 10.801€ et l'autre en terrains et constructions pour un montant de 504.158€.

En comparaison avec plan financier tel qu'il a été élaboré pour l'entreprise PACTech, nous pouvons remarquer que les prévisions effectuées pour la première année ont été respectées. En effet, le montant planifié pour les actifs immobilisés s'élève à 14.461,49€. Par contre, en ce qui concerne la deuxième année, celui-ci a été largement sous-estimé lorsqu'on le confronte aux investissements réellement effectués par l'entreprise durant cette année (montant concret de 514.959€ en actifs immobilisés). Ce montant était évalué à 17.254,51€. Ce constat peut-être expliqué par un investissement qui n'avait pas été pris en considération lors de l'établissement du plan financier. En effet, l'entreprise PACTech a fait l'acquisition et a aménagé des bâtiments de l'ancienne gendarmerie d'Eghezée pour un montant de 504.158€ dans le cadre de son projet ACCORTise et de ses propositions de formations. Outre cet achat, nous remarquons que les dépenses en mobilier et matériel rou-

lant ont diminué la deuxième année et s'élèvent à 10.801€ alors que celles-ci étaient évaluées à 17.254,51€.

7.2.3 Capitaux propres

En se référant aux deux premiers exercices comptables, nous pouvons constater que l'entreprise PACTech est passée d'une situation saine avec des capitaux propres fixés à 19.441€ à une situation plus précaire. En effet, pour l'année comptable 2007-2008, ceux-ci ont fortement diminués pour passer sous la barre des 0. Plus précisément, le montant repris est de -6.037€. Cette situation précaire s'explique par l'investissement majeur en immobilier ayant entraîné une perte reportée de -74.989€ due à l'amortissement de celui-ci. Cette perte, malgré la nette augmentation du capital souscrit de 18.600€ à 68.600€ entre les exercices 2007 et 2008, a engendré le montant négatif de -6.037€ repris dans la rubrique des capitaux propres.

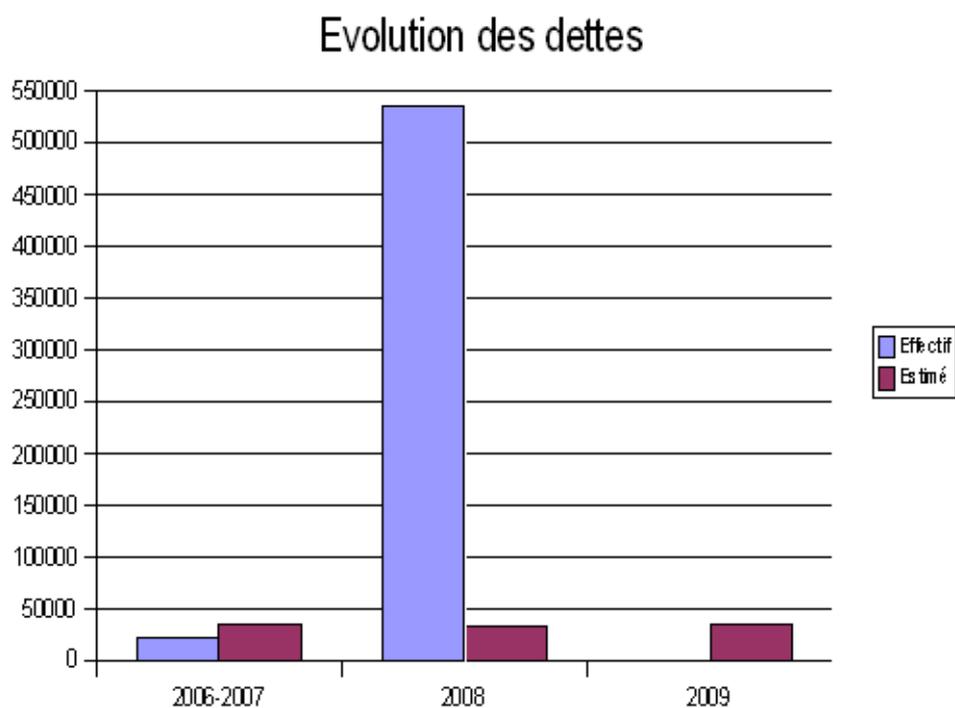


7.2.4 Dettes

Lors du premier exercice financier, le montant total des dettes de PACTech est resté en-dessous de l'objectif fixé dans le plan financier. En effet, les dettes effectives fin 2007 s'élevaient à 23.697€ là où le plan annonçait 36.045€. Cette situation confortable a laissé place à une situation qui nous paraît inquiétante fin 2008. Suite à l'investissement réalisé pour l'achat et l'aménagement de la gendarmerie d'Eghezée, les dettes totales s'élèvent à

536.085€ dont 157.788€ à un an au plus. Cette situation nous semble critique car l'entreprise ne génère qu'un chiffre d'affaires de l'ordre de 90.000€ actuellement. Bien que ce chiffre d'affaires risque d'augmenter substantiellement si PACTech parvient, dès cette année, à remplir correctement les locaux qu'elle met en location, le risque de ne pas être en mesure de rembourser cette dette à court terme nous semble important.

Le plan financier n'ayant pas été élaboré en tenant compte de cet investissement, nous sommes bien loin des dettes prévues de 34.772€ à la fin de l'exercice 2008.



8 Analyse SWOT

8.1 Forces

- Large réseau de relations
- Diversité de l'offre (formations, consultance, location de bureau)
- Bonne image de l'entreprise à l'extérieur (réseaux) : ouverte, volontaire, ...
- Clients satisfaits
- Crédibilité du « Equiwomen award - Entreprendre 2010 »
- Utilisation des dernières technologies (Orienté Objet)
- Perpétuelle formation (pour se maintenir à jour dans les technologies)
- Omniprésence dans les clubs
- Réactivité (au niveau des mails)
- Méthodologie de projet convaincante et à jour
- Pas de conflit d'équipe

8.2 Faiblesses

- Peu de souplesse financière due aux lourdes dettes
- Seule
 - Difficulté de réaliser de gros projets
 - Image moins « professionnelle » que celle dégagée par une grande entreprise
 - Pas d'économie d'échelle possible
 - Ne peut pas être au top dans toutes les compétences qu'elle doit assumer (secrétaire, informaticienne, gestionnaire)
 - Difficulté pour une personne de faire la promotion de 2 activités à la fois
- Clients peu nombreux
- Situation géographique décentrée (loin de Bruxelles)
- Pas de peer-review possible (un seul point de vue)
- Disponibilité réduite (1 seule personne mobilisable)
- Rapidité de développement limitée à 1 personne
- Manque de connaissance en néerlandais

8.3 Opportunités

- Offrir des packaged-sofwares (pour vendre à moindre coût et dans des temps réduits)
- S'étendre au commerce des applications pour téléphone mobile
- Privilégier la location de locaux à long terme
- Diversifier l'offre (exemple : proposer des tarifs au mois/à l'heure, des forfaits)

- Viser les startups (préférant généralement la location à l'investissement)
- Viser les PE/TPE
- Engager une secrétaire/ un développeur / un technicien / un traiteur pour pouvoir accroître l'activité de l'entreprise
- Partenariat avec d'autres consultants freelance
- Spécialisation dans 1 domaine précis
- Proposer des tarifs plus attractifs que ceux de ses concurrents

8.4 Menaces

- Crise financière
- Impact des dettes sur la santé financière de l'entreprise si elles ne sont pas remboursées dans les temps
- Concurrence des entreprises ou autres consultants freelance
- Surcharge possible de travail dû à l'effectif très réduit de l'équipe
- Impact direct des problèmes familiaux
- Impact direct des problèmes de santé pouvant causer la pause de toute activité de l'entreprise

9 Conclusion

Par ce travail, nous avons découvert un entrepreneur original dont les qualités personnelles et professionnelles lui ont permis de se lancer avec conviction dans la gestion de sa propre entreprise. Nous avons, en outre, constaté que ses qualités coïncident avec de nombreuses qualités typiques de l'entrepreneur telles que vues au cours.

On remarque également que pour entreprendre, une idée exceptionnelle n'est pas toujours indispensable. En effet, il existe déjà un bon nombre de sociétés de consultance informatique. C'est plutôt la manière avec laquelle Anathalie Thiry-Mukundwa tisse son réseau de relations et entretient l'image de son entreprise qu'elle parvient à trouver les clients qui lui permettent de générer un chiffre d'affaire conséquent.

C'est de cette manière que celle-ci a su se différencier de la concurrence. Anathalie Thiry-Mukundwa a également compris qu'il était primordial de bien s'entourer. C'est en effet avec Gérard Mélot qu'elle a réussi à transformer son idée en une opportunité solide.

Cependant, on déduit de notre analyse SWOT que certaines menaces ne sont pas à négliger. Il est, par exemple, crucial de continuer à faire augmenter le chiffre d'affaire de PACTech. Deux solutions sont envisageables :

- Parvenir à louer l'ensemble des locaux d'ACCORTise, de manière à pouvoir jouir d'une « rente » conséquente sans pour autant augmenter sa charge de travail.
- Augmenter le nombre de missions réalisées pour divers clients. Cette solution ne peut cependant se réaliser que si PACTech engage du personnel. En effet, il y a une limite de travail qu'une seule personne ne peut pas dépasser. Il est à noter qu'engager du personnel entraîne des coûts importants pour l'entreprise, c'est la raison pour laquelle la décision d'engager une personne supplémentaire doit être précédée d'une sérieuse réflexion.

A Annexes

A.1 Grille d'interview

Entrepreneur – Caractéristiques et motivations

- Pouvez-vous vous présenter ? Quel a été votre parcours?
- Quelles ont-été vos motivations de départ vous ayant poussées à l'entrepreneuriat?
- Pouvez-vous sélectionner vos principales qualités personnelles et sociales dans ces grilles et nous expliquer brièvement en quoi celles-ci vous sont précieuses dans votre travail?
- Pouvez-vous nous fournir votre avis personnel au sujet des différentes idées reçues qu'une personne peut avoir au sujet d'un entrepreneur?
- Travaillez-vous à temps plein dans cette entreprise?
- Ce statut d'entrepreneur vous pose-t-il des problèmes pour concilier votre vie familiale et votre vie professionnelle?
- Aviez-vous une expérience d'entrepreneur avant la création de votre entreprise?

Présentation générale entreprise

- Quand avez-vous lancé votre entreprise?
- Quel statut d'entreprise avez-vous choisi? Pour quelle raison?
- Quelle est la mission (les principaux objectifs) de votre entreprise?
- Quels sont les produits et/ou services de votre entreprise?
- Qui sont vos principaux clients? Particuliers? Entreprises?
- Avez-vous un réseau de clients? Est-il stable? En expansion?
- Comment vos clients prennent-ils connaissance de votre offre?
- Comment se passe une de vos journées typiques de travail?

Idée/Opportunité

- Quelle idée vous a poussé à lancer votre entreprise?
- Voyiez-vous une opportunité particulière, demande particulière dans ce secteur d'activité?
 - Facteurs favorables? (moment, lieu)
 - Originalité de l'offre?
- Comment êtes-vous passée de l'idée au lancement concret de l'entreprise?
- Avez-vous rencontré des difficultés particulières lors de cette phase de lancement?

Equipe

- Pouvez-vous nous confirmer que vous travaillez bien seule dans votre entreprise?
- Faites-vous appel à des sous-traitants pour réaliser certaines tâches? (comptabilité, gestion de l'infrastructure, marketing, ...)
- Avez-vous dû faire face à une surcharge de travail en raison du fait que vous travaillez seule dans votre société?
- Ne pensez-vous pas que le fait de vous encadrer de personnes ayant des profils et des compétences complémentaires pourrait être bénéfique à l'entreprise? Si oui, envisagez-vous d'engager?

Ressources

- Quelles ressources matérielles l'entreprise possède-t-elle?
- L'entreprise loue-t-elle des ressources?
- Quelles sont les principaux domaines de connaissances qui vous sont utiles dans votre travail?
- Comment avez-vous acquis ces connaissances?
- Continuez-vous à suivre des formations?
- Estimez-vous qu'il manque certaines ressources pour améliorer le fonctionnement ou permettre l'expansion de votre entreprise?

Analyse de marché

- Avez-vous réalisé une analyse de marché avant de lancer votre entreprise?
- Si oui, quels enseignements en avez-vous tirés? Qu'est-ce qui vous a décidé à passer au lancement concret?
- Comment avez-vous pu déterminer qu'il existait un marché potentiel pour votre entreprise?
- Visiez-vous un segment de client précis?
- Avez-vous évalué vos concurrents?
- Si oui, sur quelle base? Quels étaient vos principaux concurrents?
- Avez-vous une stratégie particulière pour augmenter vos parts de marché? Faire face à la concurrence?
- Comment avez-vous établi les prix de l'offre de votre entreprise?
- Votre entreprise a-t-elle des partenaires privilégiés?

Plan d'affaire

- Avez-vous réalisé un plan d'affaire?
- Quels points aborde-t-il?
- Avez-vous retravaillé votre plan d'affaire en fonction des résultats de votre entreprise?
- Comment générez-vous votre chiffre d'affaire? (Ou quels sont vos sources de revenus ?)
- Avez-vous fixé une stratégie à long terme?
- Quels sont les principaux risques de cette stratégie?
- Quelle est votre politique de marketing?
- Avez-vous retravaillé votre politique de marketing en fonction de précédents résultats?

Financement

- Comment avez-vous financé votre entreprise?
 - Source des capitaux propres? Qui sont vos actionnaires? (Fondateur/Amis/Famille, investisseurs privés, investisseur publics, ...)
 - Source des capitaux empruntés? (investisseurs publiques, banques, co-financement régional, ...)
- Avez-vous adopté un mode particulier de financement de la trésorerie?

Perspectives

- Quelles sont les perspectives d'avenir de votre entreprise? Comment vous voyez-vous dans 5-10 ans?
- Avez-vous envisagé des options de sortie? Revente?

A.2 Grille des qualités et des idées reçues sur l'entrepreneur

Qualités principales

Qualités personnelles

	Créativité
	Autonomie
	Confiance en soi
	Ténacité
	Sens des responsabilités
	Initiative
	Faculté d'adaptation

Qualités sociales

	Esprit d'équipe
	Coopération
	Solidarité
	Faculté d'assumer de nouveaux rôles
	Leadership

Idées reçues sur l'entrepreneur

	N'importe qui peut être entrepreneur
	On naît entrepreneur ou non
	L'entrepreneur est un(e) show(wo)man
	L'entrepreneur vit dans le stress
	L'entrepreneur aime les risques
	L'entrepreneur travaille énormément
	S'il est doué il réussira très vite
	Il faut de l'expérience pour entreprendre

A.3 Tarification des offres

A.3.1 Offre de consultance

En ce qui concerne les services de consultance informatique offerts par PAC-Tech, nous n'avons pas de données précises en ce qui concerne leur méthode de tarification. Cependant, Anathalie Thiry-Mukundwa nous a confié que sa politique de tarification reposait sur un alignement avec les prix proposés par ses concurrents.

A.3.2 ACCORTise

En ce qui concerne le projet ACCORTise, une tarification fixe a été établie pour chaque possibilité de location. Nous évoquons brièvement ces offres et leurs tarifs associés ci-dessous.

Bureau standard : Mise à disposition d'un bureau directement opérationnel composé d'un mobilier standard. Ce bureau permet d'accueillir deux postes de travail.

Tarif/heure (HTVA)	Tarif/demi-journée (HTVA)	Tarif/journée (HTVA)	Tarif/mois (HTVA)
25€	50€	70€	500-550€

Bureau confort : Mise à disposition d'un bureau directement opérationnel composé d'un mobilier confortable. Ce bureau permet également d'accueillir deux postes de travail.

Tarif/heure (HTVA)	Tarif/journée (HTVA)	Tarif/mois (HTVA)
50€	80€	600-650€

Bureau de réception : Mise à disposition de bureaux de réception disposant d'un équipement standard, à savoir un tableau, un accès internet et une ligne téléphonique.

Tarif/heure (HTVA)	Tarif/demi-journée (HTVA)	Tarif/journée (HTVA)
25€	65€	90€

Salle de réunion équipée : Mise à disposition de bureaux de réception disposant d'un équipement complet, à savoir un équipement standard, des projecteurs, une télévision et un lecteur de DVD.

Nombre de personnes	Prix pour une demi journée (HTVA)	Prix pour une journée (HTVA)
40	100€	150€
60	150€	200€
100	250€	300€

Salle informatique équipée : Mise à disposition d'une salle informatique contenant 10 ordinateurs, dont un MAC. Les systèmes d'exploitation disponibles sont Windows, Linux et MacOS. Cette salle dispose d'un équipement complet.

Demi-journée	Journée (HTVA)
150€	250€

Matériel : Mise à disposition de matériels supplémentaires.

Description service	Tarif/jour (HTVA)
PC seul	30€
Data projecteur + PC	50€
Ligne téléphonique personnalisée + cable	15€
Amplificateur acoustiques + 2 micro casques wireless et 1 micro baladeur	50€

A.3.3 Offre de formations

En ce qui concerne les offres de formations organisées au sein du centre d'affaire de PACTech, il existe trois types de tarifications que nous avons pu relever dans les documents qui nous ont été fournis par Anathalie Thiry-Mukundwa. Ceux-ci sont répertoriés dans les trois brochures suivantes :

Brochure « Senior, débutant, junior » : L'intitulé du programme de cours est « Mon PC et moi ». Ces formations ont pour but de permettre le maniement efficace de l'ordinateur. Le prix pour prendre part à cette formation est fixé à 50€ (HTVA) par séance de 10 participants.

Brochure « Niveau moyen » : L'intitulé du programme de cours est « Le WEB et le Libre ». L'objectif visé par ces formations est l'initiation au logiciel libre pour les habitués de l'informatique. Le prix pour adhérer à

ce programme est de 50€ (HTVA) par séance de 10 participants.

Brochure « Niveau professionnel » : L'intitulé du programme de cours est « Le WEB et le Libre ». L'objectif visé par ces formations est l'initiation au logiciel libre pour les professionnels de l'informatique. Le prix pour participer à ce programme est de 100€ (HTVA) par séance de 10 participants.