



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

# **Proposition du modèle d'affaires d'un bureau d'ingénierie conseil dans la ville de Yaoundé : cas de Performance Consulting**

Présenté par

**Jose KUN IV-ME-AKONO NTADOUMO NGWAM**

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration et gestion.

Spécialité : Management de Projets

le 24 mars 2013

Dirigé par : Prof. Raphaël NKAKLEU

Maître de conférences Agrégé

Devant le jury composé de :

<b>Danièle Bordeleau,</b> Directrice du Département Administration-Gestion, Université Senghor d'Alexandrie	Président
<b>Shérif Delawar</b> Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et des Technologies, Alexandrie, Egypte	Membre
<b>Raphaël Nkakleu</b> Centre d'Etudes et de Recherches Africaines en Management et Entrepreneuriat (CERAME) Ecole Supérieure des Sciences Economiques, Université de Douala, Cameroun	Membre



## Remerciements

Comme un parent qui aide son enfant à apprendre à marcher, comme une fleur qui pousse parce qu'un jardinier l'a arrosée quotidiennement, nous avons été accompagné et soutenu durant ces 18 mois de master par une multitude de personnes. C'est donc l'occasion pour nous de leur adresser nos remerciements au moment où nous terminons cette formation.

Nos remerciements vont à l'endroit :

De la Francophonie et de son opérateur direct, l'Université Senghor d'Alexandrie, qui nous a donné l'opportunité d'accéder à cette formation de Master en Développement, Spécialité Management de Projets, transformant ainsi un rêve en réalité.

De Madame Danièle BORDELEAU, Directrice du Département Administration et Gestion de l'Université Senghor, et de tout le personnel enseignant de qualité ayant œuvré à notre formation.

De Monsieur Raphaël NKAKLEU qui a accepté de nous guider tout au long de ce travail.

Du Gouvernement Camerounais qui a accepté de nous mettre en stage.

De Monsieur Norbert MONKAM, Directeur Général d'AGRO-PME Fondation, qui nous a accueilli durant le stage professionnel réalisé au Cameroun.

De Monsieur Emmanuel KAMDEM, Directeur de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), de l'Université de Douala, qui nous a permis de trouver un Directeur de Mémoire.

De Madame Estèle Jouison-Laffitte de l'Université de Bordeaux IV dont les conseils prestigieux ont considérablement amélioré nos choix théoriques et méthodologiques.

De Monsieur Roger ATCHOU dont le soutien a été vital pour cette formation.

De Madame Suzanne YOUSSEF, Assistante de Direction du Département Administration et Gestion, qui a toujours apporté des réponses satisfaisantes à nos sollicitations.

De Madame Agnès NDOUTOU EBOA, pour son affection et son soutien.

De mes parents, frères et sœurs qui m'ont encouragé durant cette formation.

De mes promotionnaires d'Administration et Gestion pour les moments passés ensemble.

De mes compatriotes camerounais avec lesquels nous avons participé à l'aventure Senghor.

## Dédicace

A mon fils, KUN DIBIYE Chris Evan

## **Résumé**

Définir le modèle d'affaires d'un bureau d'ingénierie conseil offrant des « services de traitement intellectuel et mental » à des clients non et mal satisfaits par le marché des services aux entreprises de la ville de Yaoundé n'a jusqu'à présent pas fait l'objet de recherche. Partant de ce constat, la recherche se propose de formuler le modèle d'affaires de Performance Consulting, bureau d'ingénierie conseil en stratégie d'entreprise, management de projets, développement et ingénierie de formation dans la ville de Yaoundé. Les services proposés portent sur le conseil, la formation, l'accompagnement et la sous-traitance. La recherche s'appuie sur le modèle GRP (Génération, Rémunération et Partage de la valeur) comme cadre conceptuel et méthodologique de représentation des composantes du modèle d'affaires. Le test de vérification de l'opportunité d'affaires réalisé dans la ville de Yaoundé a permis d'identifier une congruence entre l'idée et le marché. Sa modélisation a conduit à la proposition d'un mode de génération, de rémunération et de partage de la valeur ayant pu convaincre un nombre de possesseurs de ressources.

## **Mots-Clés**

Modèle d'affaires, GRP, Opportunité d'affaires, Réseau d'affaires.

## **Abstract**

Defining the business model of a consulting office that provides “intellectual and mental processing services” to clients who are not satisfied with the market services to enterprises has not been raising concern in the town of Yaounde. In this light, this research aims at elaborating a business model for Performance Consulting, enterprise strategy consulting office, project management, development and training in Yaounde. Services that are provided are consulting, training, support and sub-contracting. The theoretical framework for this research is the GRP model. The verification test of business opportunity in Yaounde helped in setting congruence between the idea and the market. It modeling led to a model of production, payment and value share that has convinced a number of resource holders.

## **Key words**

Business model, GRP, business opportunity, business network.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

ADREG :	Association pour la Diffusion des Recherches en Entrepreneuriat et en Gestion
ASSAOL :	Association pour le Développement Local
BIT :	Bureau International du Travail
CA :	Chiffre d'Affaires
CAPEF :	Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Élevage et des Forêts du Cameroun
CCIMA :	Chambre de Commerce, d'Industries, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun
CFE :	Centre de Formalité de la Création d'Entreprise
CGA :	Centre de Gestion Agrée
CMPJ :	Centre Multifonctionnel de Promotion des Jeunes
COOPEC :	Coopérative d'Épargne et de Crédit
CPFF :	Centre de Promotion de la Femme et de la Famille
ERA:	Environnement Recherche et Action
ESSEC :	Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)
E.CAM :	Entreprises du Cameroun
FOAD :	Formation Ouverte et à Distance
FCFA :	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FCS :	Facteurs Clés de Succès
FNE :	Fonds National de l'Emploi
GICAM :	Groupement des Hommes d'Affaires du Cameroun
GRP :	Génération, Rémunération et Partage de la valeur
ISMP:	Institut Supérieur de Management Public
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
MECAM :	Mouvement des Entrepreneurs du Cameroun
MINEPAT :	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINJEUN :	Ministère de la Jeunesse
MPE :	Moyenne et Petite Entreprise
NTIC :	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ONG:	Organisation Non Gouvernementale
OAPI :	Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle
PAJER-U :	Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PIAASI :	Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel
PESTEL :	Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal
PMI :	Plus ou Moins Intéressant
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
UPI :	Unité de Production Individuelle
URAD :	Unité de Recherche et d'Appui au Développement
RSE :	Responsabilité Sociale des Entreprises
SAILD :	Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
SOREPS :	Société de Réalisation des Etudes et des Prestations de Services
SWOT :	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

TPE : Très Petite Entreprise  
VRIO : Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Grille de mise au point de l'idée .....	6
Tableau 2 : Composantes du Modèle d'affaires par le modèle GRP.....	15
Tableau 3 : Prospects rencontrés pour le test.....	17
Tableau 4 : Caractéristique de la demande .....	25
Tableau 5 : Facteurs externes .....	28
Tableau 6 : Facteurs internes .....	29
Tableau 7 : Présentation de l'entrepreneur .....	31
Tableau 8 : Proposition de valeur de Performance Consulting .....	32
Tableau 9 : Compte de résultat.....	36
Tableau 10 : Réseau et architecture de valeur .....	38

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle de représentation du GRP.....	12
Figure 2 : Facteurs environnementaux .....	21
Figure 3 : Secteur d'activité.....	24
Figure 4 : Intensité concurrentielle .....	26
Figure 5 : Synthèse du diagnostic et proposition stratégique.....	30
Figure 6 : Chaîne de valeur de Performance Consulting .....	33
Figure 7 : Modèle de revenus .....	35

## Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vi
Table des matières.....	vii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Réflexions sur l'opportunité de formuler le modèle d'affaires de Performance Consulting.....	3
1.1 Idée d'affaires.....	3
1.1.1 Origine/Justification.....	3
1.1.2 Mise au point de l'idée.....	5
1.1.3 Protection de l'idée.....	6
1.2 Problème de recherche.....	6
1.3 Objectifs de recherche.....	7
1.4 Questions de recherche.....	7
1.5 Propositions de recherche.....	7
1.6 Synthèse des données de terrain.....	8
1.7 Intérêt de la recherche.....	8
Chapitre 2 : Cadre conceptuel du modèle d'affaires mobilisé pour la recherche.....	10
2.1 Revue critique de la littérature.....	10
2.2 Présentation du modèle GRP.....	11
2.2.1 Fondements.....	11
2.2.2 Définition.....	11
2.2.3 Description des composantes du modèle GRP.....	12
2.3 Synthèse des variables retenues.....	15
Chapitre 3 : Démarche méthodologique utilisée pour formuler le modèle d'affaires.....	16
3.1 Approche de la recherche.....	16
3.1.1 Fondements méthodologiques.....	16
3.1.2 Délimitation et cible de la recherche.....	16
3.1.3 Echantillon des prospects sélectionnés.....	17
3.1.4 Type et sources de données.....	17
3.1.5 Techniques de collecte.....	17

3.2	Etapes de la recherche .....	18
3.2.1	Phase de mise au point de l'idée d'affaires .....	18
3.2.2	Phase du test de vérification de l'opportunité d'affaires .....	18
3.3	Phase de formulation du modèle d'affaires .....	19
3.4	Traitement et analyse des données .....	19
3.5	Apport du stage.....	20
Chapitre 4 : Attractivité de l'environnement et du marché.....		21
4.1	Macro-environnement .....	21
4.1.1	Opportunités .....	21
4.1.2	Menaces .....	23
4.2	Aperçu du secteur d'activité .....	24
4.2.1	Offre (Structure de l'offre) .....	24
4.2.2	Demande .....	25
4.2.3	Intensité concurrentielle .....	26
4.3	Facteurs clés de succès (FCS).....	27
4.4	Synthèse de l'analyse des facteurs externes .....	27
4.5	Ressources et compétences.....	28
4.6	Synthèse de l'analyse des facteurs internes .....	29
4.7	Synthèse du diagnostic stratégique (analyse SWOT).....	29
Chapitre 5. Modèle d'affaires .....		31
5.1	Mode de génération de la valeur.....	31
5.1.1	Entrepreneur .....	31
5.1.2	Proposition de valeur .....	31
5.1.3	Fabrication de la valeur.....	33
5.2	Mode de rémunération de la valeur .....	35
5.2.1	Modèle de revenus. ....	35
5.2.2	Chiffre d'affaires.....	35
5.2.3	Profits.....	36
5.3	Mode de partage de la valeur .....	37
Conclusion .....		40
Références bibliographiques.....		42
Annexes.....		44

## Introduction

Dans le processus entrepreneurial, le modèle d'affaires est une étape préalable à la rédaction du plan d'affaires. A la différence du plan d'affaires<sup>1</sup> qui est un document synthétique du projet ayant pour objectif de convaincre les interlocuteurs ou futures parties prenantes du projet d'entreprise (Helfer *et al.*, 2008, Rousseau, 2012), le modèle d'affaires<sup>2</sup> est un outil de création de sens, d'imagination et de stimulation de la créativité, de formalisation et de prévision (Verstraete *et al.*, 2012), un support à la créativité (Warnier, 2012), un support de modélisation et de communication entre l'ensemble des parties prenantes d'un projet d'entreprise (Coste, 2012).

Cet outil s'élabore en amont du plan d'affaires pour modéliser ou conceptualiser le cœur de l'affaire et amener les parties prenantes à y adhérer si elles perçoivent une certaine valeur (Jouison-Laffitte, 2008). Dans la plupart des démarches de création d'entreprise proposées (Verstraete, 2007 ; Chauvin, 2010 ; Leger-Jarniou, 2011), on constate que le modèle d'affaires occupe une place importante dans la mise au point du projet.

De plus en plus, des études entières lui sont consacrées dans la littérature (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008 ; Redis, 2009 ; Nlemvo et Surlemont, 2008 ; Moingeon et Lehmann, 2010 ; Barneto, 2012 ; Surlemont, 2012). C'est dire, combien il occupe une place prépondérante dans la démarche de création d'entreprise. Cet outil qui est autant devenu indispensable dans le processus entrepreneurial que le plan d'affaires demande à l'entrepreneur de faire un effort de conceptualisation supplémentaire dans la mise au point de son projet (Messeghem et Sammut, 2011). La littérature entrepreneuriale a fait des efforts de conceptualisation tendant à faciliter et à guider tout créateur dans son processus. Ce qui a donné naissance à une pluralité de démarches. Parmi elles, figurent celles qui mettent un accent particulier sur le modèle d'affaires au point d'en faire tout un outil conceptuel et méthodologique de mise au point de projet d'entreprise. C'est le cas du modèle GRP (Génération, Rémunération et Partage de la valeur) permettant la description des composantes du modèle d'affaires.

Le modèle d'affaires, dans le cadre de la conception de l'outil GRP, est défini comme une convention sur le mode de génération, de rémunération et de partage de la valeur (Verstraete *et al.*, 2012). Celle-ci se construit autour d'une affaire envisagée et à laquelle un ensemble de parties prenantes apportent des ressources en contrepartie d'une rémunération attendue de cette relation (Jouison-Laffitte, 2008). Cette conception du modèle d'affaires a donné naissance au modèle GRP, outil utilisé pour l'élaboration du modèle d'affaires.

En nous appuyant sur cette définition et sur l'outil GRP, nous nous proposons de mettre au point le modèle d'affaires de Performance Consulting, bureau d'ingénierie conseil en stratégie d'entreprise, management de projets, développement et en ingénierie de formation. La ville de Yaoundé constitue le terrain de la recherche qui se veut une réponse originale aux problèmes non et mal satisfaits de certains demandeurs des services aux entreprises.

---

<sup>1</sup> Aussi appelé business plan en anglais

<sup>2</sup> Aussi appelé business model en anglais

Notre étude n'est pas la première dans le processus entrepreneurial en général et dans le secteur des services aux entreprises en particulier. Mais à la différence de celles déjà existantes, elle est un cas concret de création d'entreprise. En plus, elle s'intéresse aux « services de traitement intellectuel et mental<sup>3</sup> », selon la conception de Lapert et Munos (2009, p. 23 ), du secteur des services<sup>4</sup> aux entreprises. Il s'agit d'un bureau d'ingénierie conseil dont le but est la réalisation du profit à travers la conception et la réalisation des services aux jeunes entrepreneurs, structures d'insertion socio-économie des jeunes, centres de formation professionnelle, institutions universitaires et aux chambres consulaires. Du point de vue théorique et méthodologique, la recherche se positionne sur l'approche GRP du modèle d'affaires.

Pour rendre compte de son déroulement et des résultats qui en découlent, le présent travail de recherche se structure en cinq chapitres. Le premier chapitre aborde la question de l'opportunité de la formulation d'un modèle d'affaires de Performance Consulting (chapitre 1). Ensuite, nous procédons à une revue critique de quelques approches du modèle d'affaires rencontrées dans la littérature avant de retenir celui qui servira pour l'étude (Chapitre 2). Le chapitre d'après aborde la démarche méthodologie utilisée lors de la phase empirique (chapitre 3). L'avant dernier chapitre traite de la question de l'attractivité de l'environnement et du marché (chapitre 4). Le dernier chapitre décline le modèle d'affaires de Performance Consulting (chapitre 5).

---

<sup>3</sup> Selon l'auteur, ce sont des services valorisant le capital intellectuel : le conseil, la formation et l'information.

<sup>4</sup> Selon ces auteurs, ce sont un ensemble de prestations offertes à un tiers par une organisation ou une personne ; un capital intellectuel ou technique mis à disposition ; des activités économiques créatrices de valeur à un consommateur et lui apportant un changement.

## Chapitre 1 : Réflexions sur l'opportunité de formuler le modèle d'affaires de Performance Consulting

Ce chapitre a pour objectif de présenter les éléments de la recherche justifiant qu'on accorde un temps de réflexion au problème retenu. Nous présenterons d'abord l'idée d'affaires. Ensuite nous exposerons le problème, les objectifs, les questions, les propositions et la synthèse des données de la recherche. Nous terminerons en présentant l'intérêt de la recherche.

### 1.1 Idée d'affaires

Il s'agit de la création d'un bureau d'ingénierie conseil en stratégie d'entreprise, management de projets, développement et en ingénierie de formation concevant et réalisant des services de traitement intellectuel et mental sur-mesure tels que le conseil, la formation, l'accompagnement et la sous-traitance aux particuliers et institutions mal/non satisfaits par le marché des services aux entreprises de la ville de Yaoundé.

#### 1.1.1 Origine/Justification

Au cours de nos expériences professionnelles, nous avons constaté qu'une partie des demandeurs de services de traitement intellectuel et mental sur le marché des services aux entreprises de la ville de Yaoundé étaient mal/non satisfaits.

*Mauvaise satisfaction des jeunes orientés vers l'auto-emploi : primo-entrepreneurs/créateurs et dirigeants d'Unités de Production Individuelles (UPI)/Très Petites Entreprises (TPE)*

Les jeunes primo-entrepreneurs/créateurs et dirigeants d'entreprises (UPI, TPE) de la ville de Yaoundé constituent une demande importante de services d'accompagnement. En effet, la ville de Yaoundé possède 33,3 % UPI (INS, 2011b), 22436 TPE (INS, 2010) et concentre avec Douala la moitié des entreprises (59,0%) et de chômeurs (12,8% âgés 15-35 ans au sens du BIT<sup>5</sup>, INS, 2011a). Parmi ces chômeurs, 56,2% sont des primo-demandeurs d'emploi, 57,8% en situation de chômage de longue durée et 38,8% préfèrent un emploi indépendant (INS, 2011 a). Ceux qui optent pour l'auto-emploi ou l'entrepreneuriat recourent aux structures étatiques d'insertion socio-économique [Fonds National de l'Emploi (FNE), Programme d'Appui à la Jeunesse Urbaine et Rurale (PAJER-U), Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel (PIAASI), Chambre de Commerce, d'Industries, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun(CCIMA)], non étatiques (Coopérative d'Épargne et de Crédit –COOPEC-, Micro-finances, Associations, Organisation Non Gouvernementale-ONG-) et aux acteurs informels (familles, tontines, amis) pour des besoins d'accompagnement. Ils sollicitent ainsi les familles (63,2% à la phase de montage, 64,4% au démarrage, 49,6% à la phase post-démarrage), les tontines (30,4% au

---

<sup>5</sup> Au Cameroun deux approches sont utilisées pour estimer le chômage. Celle du BIT qui définit le chômage comme l'ensemble des PSERE (personne sans emploi n'ayant pas travaillé -ne serait-ce qu'une heure- lors de la semaine précédant l'enquête, ayant recherché un emploi au cours du mois précédant l'enquête et se déclarant disponible pour prendre un emploi dans les quinze jours). Celle élargie intègre les PSERE et les personnes en sous-emploi.

démarrage, 42,7% au montage, 36,9% à la phase post-démarrage), les coopératives (12,4 % au démarrage, 21,3 % au montage, 27,4% à la phase post-démarrage), le FNE (5,6% au démarrage, 7,5 % au montage, 9,5% à la phase post-démarrage) et les autres structures (Kamdem *et al.*, 2011). Mais cela n'est pas toujours couronné de succès. Car ils ne trouvent pas entièrement satisfaction des services qui leur sont proposés. Les demandeurs reprochent aux structures d'accompagnement de leur proposer des services inappropriés, inadéquats, généralisés, de courte durée et parfois très limités aux seuls aspects techniques ( Kamdem *et al.*, 2011). Parmi les conséquences de ces insuffisances, on note le faible taux de remboursement des crédits par les promoteurs ( moins de 40% dans le cas du PIAASI ). Les services proposés par ces structures concernent globalement le conseil, la formation, l'appui technique et l'appui financier. De leur côté, les structures d'accompagnement ( dédiées et non dédiées) reprochent aux entrepreneurs et dirigeants d'entreprises de manquer de sérieux, d'avoir un comportement asymétrique, de ne pas savoir formuler leurs idées d'affaires, de ne pas bien exprimer leurs besoins, de présenter des projets difficilement bancables et d'avoir des niveaux d'éducation ne facilitant pas toujours l'acquisition des compétences nécessaires en matière d'entrepreneuriat (Kamdem *et al.*, 2011).

Les informations obtenues par la recherche révèlent que sur le marché, la formation d'un jeune coûte en moyenne 30 000 FCFA pour une durée de trois jours. Celle d'un formateur coûte en moyenne 350 000 FCFA pour une durée de trois à quatre jours. S'agissant de l'accompagnement mensuel d'un jeune, le coût minimum est de 30 000 FCFA.

En résumé, le marché de l'accompagnement présente des insuffisances. L'offre qualitativement et quantitativement insuffisante ne parvient pas à répondre avec satisfaction aux besoins et attentes de la demande que constituent les entrepreneurs et dirigeants d'UPI/TPE de la ville de Yaoundé.

*Institutions consulaires désireuses de proposer des services à leurs membres mais ne possédant pas toujours toutes les compétences*

Le Cameroun compte deux grandes chambres consulaires : la CCIMA ( Chambre de Commerce, d'Industries, des Mines et de l'Artisanat) et la CAPEF ( Chambre d'Agriculture, des Pêches de l'Elevage et des Forêts). Dans la relance de son économie, le Cameroun compte s'appuyer sur la modernisation de son agriculture pour se développer. Dans cette perspective, la CAPEF, chambre consulaire qui a des missions de service public (compagnonnage agricole par les actions de conseil, de formation, d'assistance, technique et de recherche et développement), de promotion économique et d'appui à ses membres que sont les agriculteurs, pêcheurs, éleveurs et les forestiers joue un rôle fondamental. Pour réaliser sa mission, elle a besoin de compétences dans les domaines de l'accompagnement, de la formation et du développement. Or elle n'en possède suffisamment pas dans ces domaines. Ce qui diminue sa capacité à répondre avec satisfaction aux attentes des membres et utilisateurs de ses services. Dans la réalisation de ses missions, la CAPEF éprouve des difficultés à structurer ses membres, à les accompagner à l'entrepreneuriat agricole, à leur proposer des méthodes de financement innovants, à promouvoir les activités de ses membres, à leur élaborer un système d'information efficace, et à introduire une démarche qualité. En plus, dans sa mission de formation, elle

est appelée à former des agents techniques et des producteurs. Mais elle manque des compétences nécessaires en ingénierie de formation. Entre temps, le marché ne lui propose pas suffisamment de services pertinents dans ce domaine.

Sur le marché, nous avons pu nous rendre compte que les prix des prestations varient en fonction du type de service, de la durée et de la cible. Ainsi, la formation d'un cadre varie de 200 000 FCFA à 500 000 FCFA pour une durée de deux à trois jours. Celle d'un producteur varie de 30 000 à 60 000 FCFA pour la même durée.

*Absence d'offre en services d'ingénierie de la formation et d'accompagnement pour les centres de formation*

La ville de Yaoundé possède de nombreux centres de formation professionnelle de type public parmi lesquels 6 Centres de Promotion de la Femme et de la Famille (CPFF) et 2 Centres Multifonctionnels de Promotion des Jeunes (CMPJ). Ils offrent une multitude de services à leurs adhérents. Pour mener à bien leurs missions, ils doivent s'appuyer sur des démarches d'ingénierie de formation (élaboration de cahiers de charges, plans de formation et référentiels), d'ingénierie pédagogique (élaboration des objectifs de formation, méthodes de formation, outils de formation et rubans pédagogiques) et d'ingénierie des projets (projets d'établissement). Cependant, ils ne disposent pas toujours des compétences nécessaires leur permettant de développer ces démarches. Ils recrutent le plus souvent leur personnel dans le monde professionnel. Ce personnel, parfois dépourvu de compétences pédagogiques appropriées à la transmission des savoirs aux publics spécifiques et défavorisés que constituent les adhérents de ces centres, est limité. Or, avec le souci de professionnalisation de l'enseignement au Cameroun, le gouvernement demande à ces structures de s'arrimer aux normes pédagogiques modernes. Ce qu'elles ne parviennent pas toujours à faire. Paradoxalement, le marché ne leur propose pas des services y relatifs. Il en est de même des services d'accompagnement de l'entrepreneuriat.

Des données collectées, il ressort que sur le marché, l'offre de services en matière d'ingénierie de la formation et des systèmes d'emploi est très rare. Celle qui existe est plus orientée vers les entreprises, les administrations publiques, les ONG et les associations au détriment des centres de formation. Dans ce secteur, les prix proposés oscillent entre 200 000 FCFA et 1 000 000 FCFA pour des durées moyennes de 3 à 4 jours. Les acteurs les plus en vue sont les cabinets conseils tels que Bekolo and Partners, Cible et Flexability. Mais les formations proposées par ces cabinets ne sont pas spécifiques au domaine de la formation professionnelle. Par ailleurs, peu de services d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont proposés par le marché aux centres de formation professionnelle qui en ont pourtant besoin.

### 1.1.2 Mise au point de l'idée

Avant de poursuivre notre réflexion, il nous a semblé nécessaire de faire une première évaluation de l'idée (tableau 1). Pour ce faire, nous avons utilisé la technique du Plus ou Moins Intéressant (PMI).

Cette technique de mise au point d'un projet de création a consisté à ressortir les avantages (les plus), les inconvénients/désavantages (les moins) de l'idée d'affaires et d'apprécier la nécessité d'étudier les aspects dont les explorations supplémentaires sont nécessaires (il serait donc intéressant de). De cette première évaluation, il ressort que l'idée peut rencontrer un marché et un environnement favorables. Toutefois, il y a encore des zones d'ombre qu'il convient de clarifier. D'où la nécessité d'un test d'opportunité et d'une modélisation de l'idée d'affaires pour une meilleure appréciation de son potentiel.

Tableau 1 : Grille de mise au point de l'idée

Critères	Plus (+)	Moins (-)	Il serait intéressant de :
<b>Secteur d'activité</b>	Emergent	Fonctionnement peu connu	Approfondir l'analyse
<b>Taille du marché (part)</b>	Considérable	Pas d'estimation réelle	Etudier le marché
<b>Besoins des clients</b>	Réels	Mais pas suffisamment étudiés	Etudier les besoins
<b>Accessibilité</b>	Marché accessible	Structure mal connue	Analyser la structure de l'offre
<b>Qualités distinctives</b>	Majeures	Peu définies	Définir une proposition de valeur
<b>Attractivité du secteur</b>	Elevée a priori	Information incomplète	Analyser le secteur
<b>Valeur pour le client</b>	Existante/Réelle	Pas communiquée au client	Faire une étude marketing
<b>Concurrence</b>	Peu de concurrents	Pas profondément analysée	Etude sectorielle
<b>Rentabilité financière</b>	Importante	Pas chiffrée	Faire une étude financière
<b>Rentabilité économique</b>	Acceptable	Pas chiffrée	Faire une étude financière
<b>Durée de l'exclusivité</b>	Certaine	Mais encore mal évaluée	Diagnostic des ressources
<b>Protection de l'idée</b>	Possible	Modalités peu connues	Rechercher l'information

Source: Adapté de Verstraete et Saporta, 2006

### 1.1.3 Protection de l'idée

Le Bureau d'ingénierie conseil que nous nous proposons de créer aura pour nom commercial Performance Consulting. Il aura le statut de Société à Responsabilité Limitée (SARL). N'étant pas une invention, et par conséquent ne pouvant pas faire l'objet d'un brevet, nous allons protéger nos signes distinctifs notamment le nom commercial. Conformément à la réglementation de l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI), il est possible de protéger le nom commercial d'une entreprise ainsi que son logo en le faisant adosser à celui qui, le premier, a fait usage ou en a obtenu l'enregistrement (principe d'antériorité). Cette protection s'obtient après constitution d'un dossier déposé par voie directe ou auprès d'un Greffe du Tribunal compétent. A l'heure actuelle, cela n'est pas encore fait. Mais la protection du nom commercial ne nous garantit pas un avantage dans la mesure où nous n'inventons pas un service. Il est alors nécessaire de penser à développer une politique de fidélisation pour conserver et protéger notre futur marché compte tenu de la nature des services que nous proposons.

### 1.2 Problème de recherche

L'évaluation préliminaire de l'idée nous autorise à poursuivre sa mise au point. Celle-ci nécessite une réflexion profonde sur l'opportunité d'affaires et sa conceptualisation. Cela revient plus précisément à procéder à une vérification de la capacité de l'idée à rencontrer un environnement favorable et un nombre suffisant de consommateurs/clients susceptibles d'acquiescer les services proposés. Il est donc nécessaire de confronter l'idée à son environnement, à son secteur, aux besoins et attentes des clients et aux capacités stratégiques réelles du promoteur pour en apprécier l'opportunité ou le « fit » avec le

marché. En plus, il est aussi important de modéliser l'idée, c'est-à-dire de montrer comment sera générée, rémunérée et partagée la valeur.

### 1.3 Objectifs de recherche

Après une première évaluation de l'idée d'affaires, nous avons décidé de poursuivre sa mise au point. Selon le modèle suivi (GRP, Verstraete *et al.*, 2012), il s'agit de tester l'idée à la réalité socio-économique pour vérifier l'existence d'une opportunité d'affaires (environnement et marché attractifs) et d'élaborer un modèle d'affaires qui sache rencontrer l'adhésion des possesseurs de ressources sollicités (clients, financiers, fournisseurs). En d'autres termes, nous allons montrer que l'idée constitue une opportunité d'affaires et conceptualiser l'offre en présentant ce qu'elle est, comment elle sera rémunérée et partagée. Cela revient à :

- proposer une offre que les possesseurs de ressources trouveront pertinente ;
- définir un modèle économique créateur de valeur pour toutes les parties prenantes ;
- développer un mode accepté de partage de la réussite de l'affaire entre l'ensemble des parties prenantes que sont les clients, les fournisseurs, les partenaires financiers et techniques ainsi que le personnel.

### 1.4 Questions de recherche

L'atteinte de l'objectif assigné à la recherche passe par la réponse à la question générale ci-après :

Comment proposer un modèle d'affaires auquel les possesseurs de ressources vont adhérer ? En des termes plus spécifiques :

- Comment proposer une offre qui a de la valeur pour les clients ?
- Comment définir un modèle économique pertinent ?
- Quelle stratégie déployer pour faire adhérer un nombre considérable de parties prenantes à l'idée d'affaires ?

### 1.5 Propositions de recherche

Nous proposons dans le cadre de cette recherche que le recours au modèle GRP peut nous permettre de formuler un modèle d'affaires pertinent susceptible de rencontrer l'adhésion des possesseurs de ressources. Pour cela, nous devons :

*Proposition 1* : Réfléchir sur un mode pertinent de génération de la valeur qui nous permette de convaincre les possesseurs de ressources (clients, financiers et fournisseurs). Cela revient à élaborer une offre qui a de la valeur pour les possesseurs de ressources, à prouver notre légitimité d'entrepreneur ainsi que notre capacité à la fabriquer.

*Proposition 2* : Réfléchir sur les sources de revenus, le volume de revenus, les profits financiers et non financiers potentiels possibles nous permettant d'élaborer un modèle économique performant.

Proposition 3 : Identifier les parties prenantes potentielles avec lesquelles des échanges sont possibles. Comprendre les représentations qui influencent leur comportement et prise de décision, permettra de préparer un argumentaire spécifique à chacune des parties prenantes de manière à mieux la convaincre du mode envisagé du partage de la valeur.

#### 1.6 Synthèse des données de terrain

L'étude repose sur une approche qualitative. Elle s'appuie sur un ensemble de données secondaires et primaires. Il s'agit globalement des données sur le macro-environnement (politique, économique, sociodémographique, technologique, écologique, légal), le secteur (demande, structure de l'offre, intensité concurrentielle, groupes stratégiques), les facteurs clés de succès (qualité, délais, coût) et nos capacités stratégiques (ressources et compétences) nous permettant de posséder un avantage concurrentiel défendable. Ces données ont été collectées à partir de la recherche documentaire, de l'observation participante et de l'entretien semi-structuré. Un ensemble d'outils d'analyse ont été utilisés à cet effet. Il s'agit des outils de créativité ( PMI), d'analyse stratégique (analyse PESTEL, analyse du secteur, chaîne de valeur, VRIO, SWOT), de marketing (étude de marché, test d'idée, analyse de besoins ) et d'analyse financière ( compte de résultat, rentabilité économique, financière et seuil de rentabilité).

#### 1.7 Intérêt de la recherche

Cette recherche revêt un triple intérêt au plan théorique, méthodologique et pratique.

Au plan théorique, elle aborde le concept de modèle d'affaires en vogue actuellement dans la littérature du management et de l'entrepreneuriat. La recherche met un accent particulier sur le modèle GRP qu'elle explique et expérimente à travers un cas concret de création d'entreprise. Elle conceptualise le processus de création d'entreprise en se référant à un modèle permettant une cohérence dans la démarche. Elle aide donc le porteur de projet à mener une réflexion sur le modèle d'affaires à adopter. Par ailleurs, la recherche valide aussi le concept de modèle d'affaires et son outil qu'est le modèle GRP dans la mise au point du projet de création d'entreprise.

Au plan méthodologique, l'intérêt de ce travail réside dans l'utilité de la démarche proposée par le modèle GRP et l'opportunité qu'il nous a donné de mettre au point notre projet entrepreneurial. Il constitue donc un cadre méthodologique cohérent et pertinent de modélisation dans le processus entrepreneurial. Son utilisation a amélioré notre maîtrise de cet outil relativement nouveau dans le domaine de l'entrepreneuriat et du management en général, et en contexte camerounais en particulier.

Au niveau pratique, il s'agit d'un cas réel de création d'entreprise qui a été traité. Nous avons eu l'opportunité de passer à un cas pratique de création d'un bureau d'ingénierie conseil. La recherche a été pour nous, une forme de mise en situation professionnelle dans la mesure où nous avons travaillé à la satisfaction d'un besoin réel du marché des services aux entreprises de la ville de Yaoundé. L'offre de service qui en découle va servir aux clients non et mal satisfaits par le marché des services aux entreprises de la ville de Yaoundé et dans un contexte camerounais où plus de 53% d'entreprises n'ont

pas de plan d'affaires (MINEPAT, 2011). Par ailleurs, la capitalisation de cette expérience nous sera utile dans nos futures activités professionnelles.

### ***En conclusion du chapitre 1***

L'opportunité de la création d'un bureau d'ingénierie conseil dans la ville de Yaoundé trouve son origine dans les imperfections du marché des services aux entreprises qui ne parvient pas à proposer des réponses à certaines niches. Cette question mérite d'être approfondie par une mise au point d'un modèle d'affaires dont l'intérêt réside au triple plan théorique, méthodologique et pratique. Après avoir abordé la problématique de la recherche, nous allons dans le prochain chapitre, présenter le cadre conceptuel mobilisé.

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel du modèle d'affaires mobilisé pour la recherche

La recherche a pour objectif de formuler le modèle d'affaires de Performance Consulting, bureau d'ingénierie conseil en stratégie d'entreprise, management de projets, développement et en ingénierie de formation. Cela nécessite de s'appuyer sur un cadre conceptuel du modèle d'affaires éprouvé. Nous y parviendrons après une revue critique de la littérature.

### 2.1 Revue critique de la littérature

La littérature sur le modèle d'affaires s'est globalement développée autour de trois tendances principales.

La première tendance regroupe les conceptions à dominante économique du modèle d'affaires (Demil, *et al.*, 2004 ; Nlemvo et Surlémont, 2008 ; Warnier et Demil, 2012). Ces auteurs réduisent globalement le modèle d'affaires au « modèle économique » ou « modèle de revenus ». Trois préoccupations majeures sous-tendent cette conception purement économique du modèle d'affaires à savoir la source des revenus, le chiffre d'affaires et le profit à engranger. Cette tendance a pour origine la nouvelle économie et plus particulièrement le phénomène des start-up (Coste, 2012). En effet, avec la bulle internet, les financiers sollicités par les start-up devaient comprendre avant d'investir leurs fonds, comment elles comptaient générer des revenus et par quels canaux ceux-ci allaient transiter compte tenu de la difficulté qu'il y avait à apprécier clairement leur marché (les payeurs n'étaient pas clairement connus par les possesseurs de ressources sollicités). La variable économique était donc capitale pour convaincre les possesseurs de ressources. Cette orientation du modèle d'affaires, comme on peut le constater, a édulcoré d'autres aspects au profit de la seule dimension économique. Cela n'a pas manqué d'être soulignée par la littérature (Garrette *et al.*, 2009 ; Redis, 2009 ; Moingeon et Lehmann, 2010 ; Verstraete *et al.*, 2012). Cette tendance a très peu abordé la question de l'offre. Or aucun modèle de revenu ne peut véritablement se comprendre sans référence à une offre (Verstraete, 2010).

La deuxième tendance est celle à dominante marketing. Elle met l'accent sur la dimension client. Pour elle, le modèle d'affaires doit créer la valeur aux clients. Dès lors, il s'apparente à la « proposition de valeur ». Il s'agit ici de l'offre faite au client et à laquelle une certaine valeur est ajoutée. Ainsi, les spécialistes du marketing limitent le modèle d'affaires à la proposition de valeur (Garrette *et al.*, 2009). A la différence de la première, cette tendance met le client en exergue, car c'est avec lui que les transactions doivent se faire. Mais comme les premiers, les spécialistes du marketing éludent d'autres aspects ou composantes pouvant entrer dans le modèle d'affaires pour ne se focaliser que sur le client. Certes le client est central, cependant il ne peut constituer le seul élément. Une offre n'est pas un système fermé. Outre les clients, il y a d'autres acteurs à prendre en compte : les financiers, les acteurs du secteur de l'entrepreneuriat et de l'activité du créateur.

La troisième tendance, sans rejeter les aspects économiques et marketing, intègre d'autres composantes parmi lesquelles l'organisation et les ressources, la chaîne de valeur, le réseau de partenaires et les conventions propres à certains secteurs d'activités dans le modèle d'affaires. Dans

leur conception du modèle d'affaires, la prépondérance n'est pas donnée à la dimension économique contrairement à la première tendance présentée. Selon cette tendance, la dimension économique est plus la conséquence des choix effectués ainsi que des activités réalisées et des relations établies avec des parties prenantes (Garrette *et al.*, 2009 ; Redis, 2009 ; Moingeon et Lehmann, 2010). On parle alors dans ce cas « d'équation économique de la valeur » (Garrette *et al.*, 2009), « d'équation de profit » (Moingeon et Lehmann, 2010), de modèle de revenus et de coûts (Redis, 2009) ou le chiffrage du modèle d'affaires (Leger-Jarniou, 2011).

Cette tendance plus synthétique ou intégrative du modèle d'affaires a donné lieu à une multiplicité de cadres conceptuels dont le modèle GRP (Verstraete *et al.*, 2012 ) sur lequel nous allons nous appuyer pour ce travail. Car il est : « À la fois outil de modélisation d'un projet à usage de ses différentes parties prenantes, grille d'analyse et de diagnostic, support de communication, de mobilisation et de conviction à l'usage des investisseurs » ( Verstraete *et al.*, 2012, p. 7).

Le GRP comme le disent ses concepteurs, permet à l'ensemble des parties prenantes de se faire une représentation et une analyse du projet et de se projeter par la suite, c'est-à-dire d'y adhérer plus facilement au cas où ils perçoivent une certaine valeur.

## 2.2 Présentation du modèle GRP

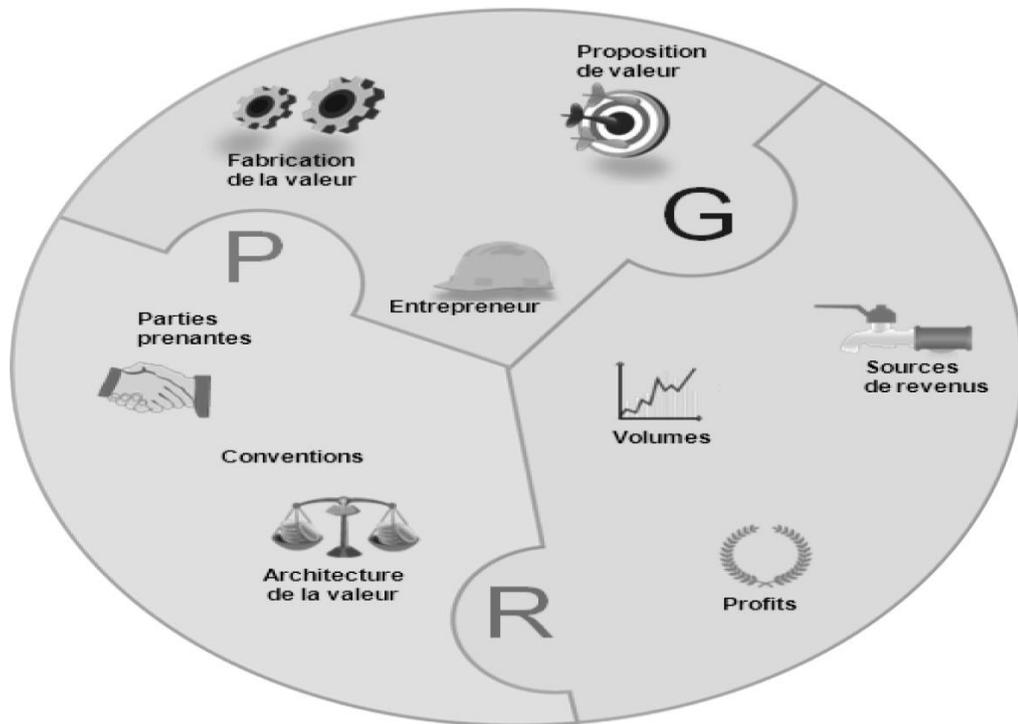
### 2.2.1 Fondements

Pour faire avancer son projet de création d'entreprise, l'entrepreneur a besoin de l'appui des possesseurs de ressources (Verstraete *et al.*, 2012). Car à la création, il ne possède jamais l'ensemble des ressources dont il a besoin pour démarrer. Il doit, pour cela rechercher celles-ci auprès des possesseurs qui, en adhérant à son projet, deviendront des parties prenantes. La mise à disposition de leurs ressources est conditionnée par la capacité du porteur de projet à prouver qu'il peut générer la valeur parce qu'il a les capacités et la légitimité nécessaires, que son activité a rencontré une réalité socio-économique dont les échanges génèrent des volumes suffisants pour lui assurer une rémunération et qu'il pourra aussi partager les gains engrangés avec son réseau de partenaires.

### 2.2.2 Définition

Le modèle d'affaires est une convention sur le mode de génération, de rémunération et de partage de la valeur ( Verstraete *et al.*,2012). Le souci d'opérationnalisation du modèle d'affaires a donné naissance à l'outil de représentation visuelle que constitue le modèle GRP : Génération (G), Rémunération ( R ) et Partage (P) de la valeur (figure 1 ).

Figure 1 : Modèle de représentation du GRP



Source : Verstraete *et al.*, 2012

### 2.2.3 Description des composantes du modèle GRP.

#### La composante génération de la valeur (G).

Selon cette composante, l'adhésion des possesseurs de ressources à un projet de création d'entreprise est conditionnée par la capacité du promoteur à les convaincre en leur montrant ce qu'est l'offre, comment il va la fabriquer et sa légitimité d'entrepreneur. Il s'agit donc de leur expliquer la *proposition de valeur/offre*, de démontrer sa légitimité *d'entrepreneur* et sa capacité réelle de *fabrication de la valeur*.

*Proposition de valeur.* Il s'agit pour le porteur de projet, de définir une offre qui a de la valeur pour un client devant l'acquiescer contre un prix. La proposition de valeur répond donc à la question : « Pourquoi achèterais-je cette marque ? » (Kotler, 1999, p.75). Elle doit à cet effet décrire le « panier d'attributs (ou de fonctionnalités ou de services rendus » (Lambin, 2008, p.78), l'ensemble des avantages qui feront qu'elle soit perçue comme supérieure ou mieux qu'une autre par le client, justifiant ainsi son choix pour celle-ci. Ainsi, élaborer une proposition de valeur revient pour un porteur de projet à définir une idée d'affaires en rapport avec un service ou un produit et à en expliquer l'opportunité (Verstraete, 2012). Plus précisément, le porteur de projet est appelé à expliquer la démarche entreprise pour parvenir à sa proposition de valeur. Car les possesseurs de ressources y accordent un intérêt particulier en contexte de création (Jouison-Laffitte, 2008).

*Entrepreneur.* L'entrepreneur doit aussi prouver sa légitimité à porter le projet. Car en contexte de création, les possesseurs de ressources ont besoin de le savoir pour être convaincus. La légitimité de l'entrepreneur s'apprécie alors à partir de son expérience, ses motivations et de ses diverses

contraintes ( personnelles, familiales et/ou professionnelles). L'entrepreneur doit donc réfléchir sur la cohérence homme/projet.

*Fabrication de la valeur.* L'adhésion des possesseurs de ressources est aussi conditionnée par la capacité de l'entrepreneur à les convaincre qu'il possède les compétences nécessaires lui permettant de délivrer la valeur (Jouison-Laffitte, 2008). Il doit alors réfléchir sur la manière la plus efficace de s'organiser pour délivrer l'offre. Ce qui l'amène à identifier les ressources nécessaires, les activités à réaliser et le mode organisationnel approprié pour mieux le faire. Cette réflexion repose sur le choix des activités primaires, secondaires et celles à externaliser d'une part, et l'identification des ressources nécessaires devant les soutenir d'autre part.

### **Composante rémunération de la valeur (R)**

Selon cette composante, le porteur de projet de création d'entreprise doit prouver aux possesseurs de ressources qu'il sollicite, comment il fera pour réaliser le profit. Ce qui nécessite qu'il réfléchisse sur les *sources, le volume de revenus, le profit et les éléments non financiers.*

*Sources de revenus.* Pour poursuivre la mise au point de son modèle d'affaires, l'entrepreneur doit réfléchir sur les sources de revenus. Il doit pour cela lister tous les canaux directs et indirects par lesquels peuvent transiter les revenus et les potentiels payeurs.

*Volume de revenus.* Il s'agit pour l'entrepreneur d'évaluer la capacité de l'ensemble des revenus issus des sources identifiées, à générer des flux et des volumes. Ce qui revient à procéder à une estimation du chiffre d'affaires sur la base des ventes prévisionnelles. Par ailleurs, il doit aussi évaluer les parts de marché. Car les possesseurs de ressources seront plus enclins à adhérer si des preuves tangibles de revenus leur sont données.

*Profit.* L'entrepreneur doit aussi procéder à une évaluation prévisionnelle du profit que va générer la future activité. Celle-ci permet de se faire une idée de la capacité de l'idée à dégager des bénéfices financiers pour l'ensemble des capitaux investis. Il s'agit du résultat, de la marge et du seuil de rentabilité.

*Éléments non financiers.* La rémunération peut aussi s'évaluer par des éléments non financiers. Il peut s'agir de la notoriété (Verstraete *et al.*, 2011 ; Verstraete, 2012) ; de l'image de marque ; des compétences ; du bien-être et de la satisfaction (Barneto, 2012). D'autres éléments tels que la performance, la sécurité du travail, la motivation peuvent aussi faire partie des éléments non financiers.

### **Composante partage de la valeur (P)**

Elle se réfère à *l'exercice de conviction* auquel se livre l'entrepreneur pour faire adhérer l'ensemble des parties prenantes de son *réseau de valeur*, à apporter des ressources au sein d'un système d'échange, formant ainsi une *architecture de valeur*.

*Réseau de valeur.* Pour adhérer, les financiers ont besoin de comprendre comment la valeur est générée et rémunérée. Ce qui les amène à se questionner sur le potentiel de l'affaire à rencontrer

l'adhésion d'un nombre considérable de possesseurs de ressources dont les clients premièrement et les autres parties prenantes secondairement (Verstraete *et al.*,2010). Sans ressources, l'entrepreneur est appelé à rencontrer et à convaincre ceux qui les possèdent à les lui apporter. Cela ne peut réussir que si l'échange de valeur est bénéfique pour chaque partie prenante. C'est dire que le projet d'entreprise se conçoit en relation avec un réseau de valeur contribuant à sa génération.

*Exercice de conviction.* Les possesseurs de ressources n'adhèrent au projet que s'ils l'approuvent et lui trouvent une certaine valeur. Pour ce faire, l'entrepreneur doit comprendre les logiques et attentes caractéristiques à chaque possesseur de ressources, les prendre en compte dans l'élaboration de son modèle d'affaires. Il doit, pour cela, se rapprocher d'eux et déployer un exercice de conviction visant à en faire des parties prenantes<sup>6</sup>. La connaissance des conventions<sup>7</sup> spécifiques à chaque secteur d'activité dont relève la partie prenante sollicitée est alors nécessaire (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008). A ce niveau, il doit prendre en compte trois niveaux de convention.

➤ *Convention du monde de l'entrepreneuriat ou de la création d'entreprise.* Le monde entrepreneurial a sa conception de ce que devrait être un plan d'affaires aussi bien au plan de la forme que du fond. Cette conception est très souvent partagée dans le secteur d'activité de la création d'entreprise. L'entrepreneur désireux de convaincre les acteurs du secteur de l'entrepreneuriat doit intégrer dans son exercice de conviction, les exigences de fond et de forme de présentation du plan d'affaires auxquelles le monde entrepreneurial accorde une importance : la capacité et la légitimité de l'entrepreneur, le marché, la demande et les prévisions financières. Un bon plan d'affaires doit donc pouvoir communiquer aisément sur la future entreprise en fournissant toute information nécessaire susceptible de faciliter la prise de décision de la partie prenante ciblée par l'entrepreneur ( Rousseau, 2012). Il repose alors sur la démonstration de l'intensité et de la qualité du travail réalisé pour aboutir à l'élaboration du projet d'entreprise (Leger-Jarniou, 2011).

➤ *Convention sur le secteur d'activité d'inscription de l'affaire.* La deuxième est relative aux conventions ayant cours dans le secteur d'activité d'insertion de l'entreprise. Chaque secteur d'activité possède des conventions acceptées et partagées régulant les relations entre les différents acteurs. Ces relations sont sous-tendues par des attentes qu'il convient de bien cerner afin de mieux se positionner. Intégrer un secteur dans lequel l'entrepreneur va exercer ses activités revient pour lui à bien l'étudier et à choisir des activités qu'il va mener ainsi que ses futures parties prenantes. Cela ne peut se faire sans la connaissance de son secteur d'activité. Dès lors, la connaissance des conventions de son secteur d'activité est alors indispensable pour l'entrepreneur qui a le choix de se conformer ou de les rompre en se positionnant différemment.

---

<sup>6</sup> Deux groupes de parties prenantes ont été proposés par Clarkson(1995, cité par Vestrstraete et al.,2010). Un dit primaire dans lequel on regroupe les clients, les fournisseurs et distributeurs, les salariés et les actionnaires. Un autre dit secondaire composé des personnes influencées par les décisions de la firme à savoir les médias, les groupes de pression etc.

<sup>7</sup> Il s'agit pour ces auteurs d'un ensemble de connaissances et comportement partagés de manière tacite par un ensemble d'acteurs d'un secteur d'activité. On n'est donc pas dans le sens juridique du terme convention.

➤ *Convention des partenaires potentiels.* La troisième porte sur les détenteurs des ressources sollicitées qui partagent généralement des conventions relatives à leur métier et que l'entrepreneur est appelé à bien connaître. Il doit ainsi connaître les règles de fonctionnement et de prise de décision du banquier, du capital-risqueur et du business angel afin de négocier de manière pertinente avec chacun d'eux. En appréhendant mieux les logiques guidant chaque partie prenante ciblée, il est plus facile à l'entrepreneur de développer les arguments appropriés de négociation.

*Architecture de valeur.* L'entrepreneur s'inscrit dans un réseau de valeur au sein duquel les relations et échanges ont cours et où la valeur constitue l'élément fédérateur. Il s'agit d'envisager un partage de la valeur par toutes les parties prenantes du système selon des modalités précises et ce, dans le cadre d'une stratégie gagnant-gagnant. Il importe donc de singulariser la valeur apportée à chaque partie prenante pour mieux répondre à ses attentes et d'éviter qu'elle ne se tourne vers un autre lui offrant plus de valeur. C'est donc une conception dite partenariale de la valeur (Verstraete, 2010).

### 2.3 Synthèse des variables retenues.

Le modèle d'affaires que nous nous proposons de formuler s'appuyera sur les composantes du modèle d'affaires par le modèle GRP dont les variables et les dimensions sont présentées dans le tableau 2 ci-après. Il s'agit de la proposition de valeur, de l'entrepreneur et la fabrication de la valeur pour le G ; des sources de revenus, du volume de revenus et du profit pour le R ; et du réseau de valeur, de l'architecture de valeur et des conventions d'affaires pour le P.

Tableau 2 : Composantes du Modèle d'affaires par le modèle GRP

Génération de la valeur (G)	Rémunération de la valeur (R)	Partage de la valeur (P)
<p><b>Proposition de valeur</b>            Idée d'affaires (origine, mise au point, protection)            Opportunité (attractivité, consommateurs)</p> <p><b>Entrepreneur</b>            Motivation            Expérience            Entourage</p> <p><b>Fabrication de la valeur</b>            Ressources            Organisation</p>	<p><b>Sources de revenus</b>            Canaux de revenus</p> <p><b>Volume de revenus</b>            Chiffre d'affaires</p> <p><b>Profit</b>            Performances financières (résultats, rentabilité économique et financière)</p>	<p><b>Réseau de valeur</b>            Identification des parties prenantes            Echanges de valeur</p> <p><b>Architecture de valeur</b>            Mode de partage de valeur envisagé dans le futur</p> <p><b>Conventions d'affaires</b>            Compréhension des conventions :            Convention du monde de la création d'entreprise            Convention du secteur d'activité            Convention des partenaires potentiels</p>

Source : adapté de Verstraete et al., 2012

### **En conclusion du chapitre 2**

En guise de conclusion, on peut retenir que le modèle d'affaires est une convention sur le mode de génération, de rémunération et de partage de la valeur. Il émerge à la suite d'interactions d'un réseau de valeur se cristallisant progressivement autour d'un projet entrepreneurial qu'il va contribuer à partir des ressources apportées, à faire devenir une entreprise. Le modèle GRP constitue un outil pertinent à cet effet. Le cadre conceptuel présenté, nous allons poursuivre avec la démarche méthodologique.

## Chapitre 3 : Démarche méthodologique utilisée pour formuler le modèle d'affaires

Ce chapitre a pour objectif de présenter la démarche méthodologique suivie pour réaliser la recherche conduisant à la formulation du modèle d'affaires. Il porte sur la présentation de l'approche de la recherche, la collecte des données sur le terrain, le test de concept, de l'analyse des données ainsi que l'apport du stage.

### 3.1 Approche de la recherche

La recherche s'appuie sur une approche qualitative. La présentation de l'approche de recherche porte sur les fondements méthodologiques, la délimitation et la cible de la recherche, le type et les sources de données et les outils de collecte.

#### 3.1.1 Fondements méthodologiques

Aucune décision de mise au point d'une idée d'affaires ne peut se poursuivre si le marché ne s'est pas avéré opportun. Dès lors l'étude d'opportunité se trouve justifiée. Car :

Une véritable opportunité d'affaires ne peut se voir, se déceler, et finalement se lever ou se construire qu'au prix d'une confrontation entre l'idée d'affaires et la réalité socio-économique au sein de laquelle, de surcroît, des ressources doivent être mobilisées pour concrétiser cette opportunité [...] Le créateur d'entreprise devra tester son idée pour, autant que faire se peut, vérifier qu'une opportunité existe bien ou peut se réaliser. Au cours de cette étape, les techniques et les outils du domaine marketing sont d'un précieux secours, pour peu qu'ils soient adaptés au cas de la création d'entreprise (Verstraete, 2007, p 11).

L'opportunité de marché étant :

[...] un domaine d'intérêt ou de besoin pour acheteur, qui, si il est exploité, laisse entrevoir de bonnes chances, pour l'entreprise de gagner de l'argent. L'attrait d'une opportunité dépend de plusieurs facteurs : nombre d'acheteurs potentiels, leur pouvoir d'achat, leur vouloir d'achat, etc. Une opportunité d'affaires apparaît au moment où un responsable identifie un groupe de taille suffisante aux besoins insatisfaits (Kotler, 1999, p.50).

#### 3.1.2 Délimitation et cible de la recherche

Au plan spatial, l'étude se limite à la ville de Yaoundé et à quelques niches du marché des services aux entreprises. Au plan thématique, elle se limite à la phase de formulation du modèle d'affaires.

Les jeunes primo-entrepreneurs, les créateurs et dirigeants d'entreprise (UPI/TPE), les centres de formation professionnelle, les structures d'insertion des jeunes et les chambres consulaires constituent les niches ciblées par la recherche.

### 3.1.3 Echantillon des prospects sélectionnés.

La recherche a été effectuée auprès de 14 prospects (tableau 3) retenues selon la méthode des choix raisonnés<sup>8</sup>. Ainsi, nous avons choisi de mener le test auprès de prospects particuliers (10) et institutionnels (4). La sélection des particuliers s'est faite sur la base des critères suivants : être primo-entrepreneur, avoir une idée d'affaires et rechercher l'accompagnement. Pour les institutions, il fallait être une institution d'insertion des jeunes, une chambre consulaire ou une institution de formation professionnelle de jeunes.

Tableau 3 : Prospects rencontrés pour le test

Désignation	Effectif
Primo-entrepreneur : Jeunes créateurs d'entreprises	10
Centre de formation : CMPJ de Mimboman, CPFF de Nkoldongo	2
Institution d'insertion des jeunes : PAJER-U	1
Chambre consulaire : CAPEF	1

Source : auteur

### 3.1.4 Type et sources de données

La recherche s'est appuyée sur les données du macro-environnement, le secteur d'activité, nos capacités stratégiques et la demande des potentiels clients.

Les données secondaires et primaires nous ont servi de sources.

*Données secondaires.* Elles ont fait l'objet d'une recherche documentaire ayant porté sur l'exploitation de rapports, études, ouvrages, articles, prospectus et de coupures de journaux en rapport avec nos objectifs de recherche.

*Données primaires.* Elles ont été obtenues à la suite du test de concept réalisé auprès des clients potentiels. Ces personnes ont été sélectionnées sur la base de leur représentativité par rapport à notre objet de recherche.

### 3.1.5 Techniques de collecte.

Ce travail s'est appuyé sur la recherche documentaire, l'entretien semi-structuré et l'observation participante

Recherche documentaire

Elle a porté sur les données secondaires en rapport avec l'objet de recherche. Elle s'est appuyée sur l'ensemble des publications en rapport avec le travail de recherche. Elle a permis de collecter des informations sur l'environnement, le marché, la structure de l'industrie, le système concurrentiel, la demande et l'offre. C'est donc un premier niveau d'information rendant facile le déroulement de la phase de validation terrain de l'étude de marché.

---

<sup>8</sup> Jugement a priori définissant les caractéristiques des personnes devant faire partie de l'échantillon sur la base d'un certain nombre de critères prédéfinis.

## Entretien semi-structuré

Il a été utilisé pour valider le concept/l'idée d'affaires proposé. Il a servi de support au test. Il s'est appuyé sur un guide comprenant quatre grandes articulations. Une présentation de l'idée et de ses caractéristiques, une question sur l'adéquation avec les besoins de l'enquêté, une troisième sur l'acceptation du concept et une quatrième sur l'ajustement à faire.

## Observation participante

Elle a été réalisée durant les trois mois de stage à AGRO-PME. Elle a porté sur les pratiques d'accompagnement et sur les comportements des jeunes entrepreneurs suivis par cette structure. Elle nous a suffisamment édifié sur les pratiques d'accompagnement développées ainsi que les attentes, les appréhensions, les calculs, les logiques d'action, les problèmes aussi bien des créateurs que des jeunes dirigeants d'entreprises. Elle nous a aussi permis d'observer les attitudes, comportements et les difficultés rencontrées par les jeunes hébergés dans une pépinière d'entreprises.

## 3.2 Etapes de la recherche.

La recherche s'est réalisée en trois grandes Etapes à savoir : la génération de l'idée d'affaires, le test de vérification de l'opportunité d'affaires et la formulation du modèle d'affaires.

### 3.2.1 Phase de mise au point de l'idée d'affaires

La recherche a débuté par la définition de l'idée d'affaires. Il a été question à ce niveau d'identifier une idée qui avait pour origine le fait que certains clients du marché des services non financiers aux entreprises de la ville de Yaoundé étaient mal/non satisfaits. Par la suite nous avons procédé à une structuration de l'idée en recourant à la méthode PMI. Celle-ci a permis d'apprécier les points positifs (Plus), ceux négatifs/désavantageux (M) et ce qui était intéressant (I) d'approfondir avant toute décision finale.

### 3.2.2 Phase du test de vérification de l'opportunité d'affaires

Elle a porté sur l'environnement considéré comme source abondante d'opportunité (Kotler, 1999). Le test a consisté en une analyse de l'environnement, une analyse des capacités stratégiques et au test du concept.

#### *Analyse de l'environnement*

Elle s'est déclinée en analyse PESTEL, analyse du secteur et en une analyse des facteurs clés de succès.

*Analyse PESTEL.* Elle examine les composantes politiques, économiques, sociodémographiques, technologiques, écologiques et légales (PESTEL) ayant une incidence sur le système concurrentiel, l'industrie et donc l'entreprise elle-même (Coster, 2009). Elle a deux objectifs à savoir la description des principales composantes du macro-environnement ainsi que ses changements et évolutions futurs

(Garrette *et al.*, 2009). Il s'est agi à ce niveau, d'examiner ces facteurs et de déterminer les menaces et opportunités. Pour cela, nous avons observé un ensemble de documents.

*Analyse du secteur.* Elle a pour objectif de déterminer le niveau d'attrait et les caractéristiques à posséder pour se différencier et avoir du succès (Ghertman, 2004). Elle porte sur l'analyse de la demande, de la structure de l'offre, de l'intensité concurrentielle et des groupes stratégiques (Helfer *et al.*, 2008). Nous avons procédé à une analyse profonde de chacun de ces éléments tout en modifiant certains éléments pour les adapter à notre travail.

*Les Facteurs clés de succès.* Ce sont les caractéristiques à maîtriser par l'entreprise pour avoir des parts de marché durables dans son secteur d'activité. Une analyse de ces facteurs a aussi été réalisée. Elle s'est appesantie sur les facteurs génériques que sont les prix, les délais et la qualité d'une part, ainsi que les éléments permettant au bureau d'ingénierie conseil de pouvoir se distinguer d'autre part.

#### *Analyse des capacités stratégiques*

Elle a pour objectif d'examiner nos forces et faiblesses susceptibles d'influencer les choix stratégiques pertinents à opérer au regard du potentiel des ressources et compétences. Elle a porté sur une évaluation de ce que nous disposions comme ressources et compétences, lesquelles pouvaient nous permettre d'avoir un avantage concurrentiel défendable.

#### *Test du concept*

Il s'agit une fois le concept de produit élaboré, de soumettre sa description à un groupe potentiel d'utilisateurs pour évaluer son degré d'acceptation (Lambin et Munos, 2008). Nous avons à cet effet, testé auprès d'un échantillon de prospects (14), les différentes propositions de valeur. Le test a été réalisé dans quatre niches de marché : les institutions d'insertion des jeunes, les chambres consulaires, les centres de formation professionnelle et les jeunes créateurs ainsi que les dirigeants d'entreprises. Le test consistait à présenter à chaque client spécifique appartenant à une niche, la proposition de valeur (l'offre de service) qui lui était destinée. L'échange débutait globalement par une présentation du promoteur que nous sommes, des objectifs de la rencontre et du concept de service, notamment la proposition de valeur. Il se poursuivait par les points sur l'adéquation avec les besoins et l'acceptation. Il se terminait par les ajustements à faire.

### 3.3 Phase de formulation du modèle d'affaires

Il a été question ici de conceptualiser l'idée d'affaires. Plus précisément, nous avons défini un mode de génération, de rémunération et de partage de la valeur.

### 3.4 Traitement et analyse des données

Les données secondaires collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Il s'est agi au regard des objectifs et des variables observées de procéder à des regroupements des contenus des documents exploités et des données du test de concept, de faire des synthèses et de les analyser pour en tirer la quintessence. C'est ce contenu analysé qui a été inclus dans les textes composant ce travail.

### 3.5 Apport du stage

Du 04 mai au 10 août 2012, nous avons effectué un stage professionnel à AGRO-PME fondation. Il s'agit d'une agence de développement privée créée en 1987. Elle a pour cœur de métier la fourniture des services d'appui non financier aux acteurs du développement (entrepreneurs, pouvoirs publics, bailleurs de fonds, société civile) à travers les études, le conseil, la formation et l'information. Les principaux domaines d'intervention de cette organisation sont : l'agriculture et le développement rural, l'agro-alimentaire, le développement des entreprises (MPE/PME), la micro-finance et le développement local. Ses différents services sont entre autres la conception des projets, l'assistance technique, le conseil et le renforcement des capacités. Au cours de la période de stage, nous avons accompagné les porteurs de projets, procédé au diagnostic d'une entreprise, assisté à un comité de crédit et visité une pépinière d'entreprise. Le stage réalisé dans cette organisation nous a globalement permis d'acquérir des savoirs, savoir-faire et savoir-être en matière d'accompagnement à la création d'entreprise et d'avoir une connaissance plus claire du secteur des services aux entreprises. Par ailleurs, il nous a aussi permis d'apprécier les conventions du secteur de la création d'entreprise et de la micro-finance.

Ces différentes acquisitions ont largement contribué à la réalisation des travaux de recherche, à l'approfondissement des activités de collecte et de rédaction de notre mémoire de fin de formation, et à la clarification de nos orientations professionnelles post académiques. Grâce à notre passage à AGRO-PME, notre projet d'entreprise a été mieux affiné ainsi que les différentes propositions de valeur faites aux potentiels clients. Le choix définitif d'un positionnement dans les services de traitement intellectuel et mental a largement été influencé par notre passage à AGRO-PME fondation. Il convient aussi de souligner que le stage nous a permis de mieux apprécier et mesurer les efforts à fournir pour y parvenir et de prendre contact avec un certain nombre d'acteurs sur le terrain, lesquels pourront faire partie dans l'avenir du réseau de relation et de partenaires nécessaires dont toute jeune entreprise a besoin pour se développer.

### **En conclusion du chapitre 3**

Réaliser le test d'opportunité d'affaires nécessite que soit menée une démarche permettant d'apprécier l'attractivité de l'environnement et du marché. Les outils d'analyse stratégique et de marketing ont été utilisés à cet effet. Les résultats qui en découlent font l'objet des chapitres 4 et 5.

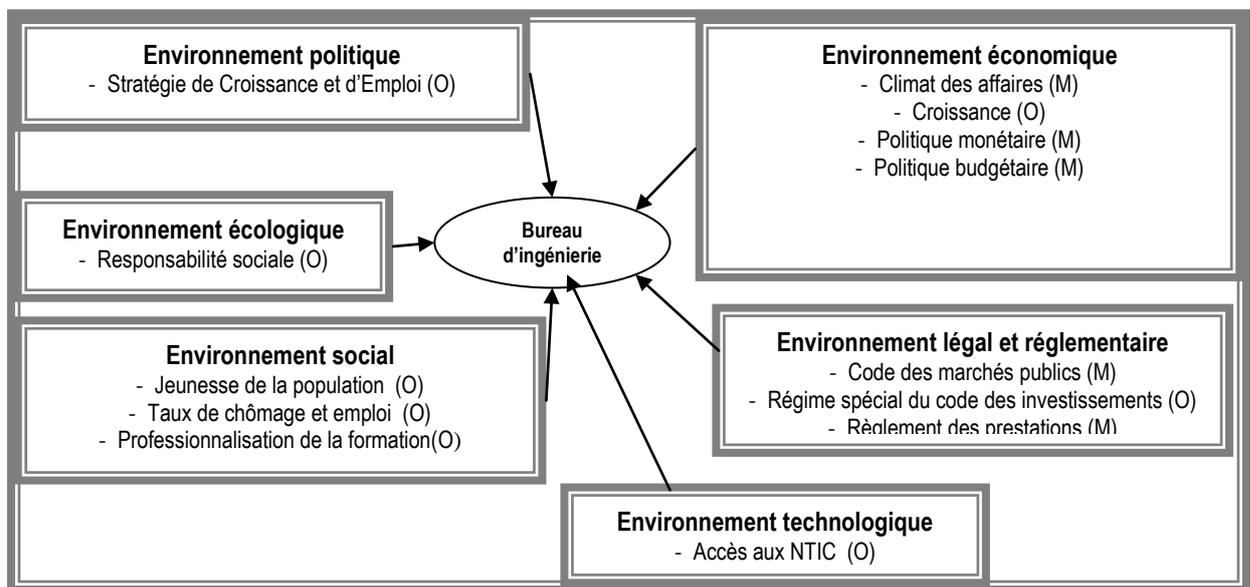
## Chapitre 4 : Attractivité de l'environnement et du marché

« Une opportunité d'affaires ne peut exister que lorsque sont mesurés les éléments permettant d'apprécier sa capacité à intéresser ce nombre » (Verstraete et Saporta, 2006). A fin d'apprécier l'existence d'une opportunité d'affaires, nous procéderons à une présentation des résultats du test. Ils portent sur le macro-environnement, le secteur d'activité et les ressources.

### 4.1 Macro-environnement

L'analyse du macro-environnement révèle l'existence d'opportunités (O) dont nous pouvons nous saisir et des menaces (M) à prendre en compte (Figure 2).

Figure 2 : Facteurs environnementaux



Source : adapté de Helfer *et al.*, 2008

#### 4.1.1 Opportunités

*Stratégie pour la Croissance et l'Emploi*. Adoptée en 2009, elle met l'accent sur l'accélération de la croissance, la création d'emplois formels et la réduction de la pauvreté (MINEPAT, 2009). Elle se propose ainsi d'ici 2020, d'atteindre une moyenne annuelle de croissance de 5.5%, une réduction du sous-emploi de 75,8% à moins de 50%, du taux de pauvreté monétaire de 39,9% à 28.7% en s'appuyant sur un certain nombre d'axes parmi lesquels la modernisation de l'agriculture, l'accroissement de l'offre d'emplois décents et la mise en adéquation de la demande d'emploi (MINEPAT, 2011). C'est donc une opportunité pour un bureau d'ingénierie conseil spécialisé dans l'accompagnement de la création d'entreprise et des entrepreneurs agricoles.

*Croissance*. Avec les grands chantiers entrepris par le gouvernement et l'embellie que connaît progressivement l'économie camerounaise, le taux de croissance pour l'année 2013 est estimé à

6,1%<sup>9</sup>. Cette croissance peut aussi stimuler la croissance du secteur des services aux entreprises. C'est donc une opportunité pour les bureaux d'ingénierie conseil.

*Régime spécial du code des investissements.* Il exonère les nouvelles entreprises des droits d'enregistrement lors de la phase d'installation, rend gratuits les actes de constitution des entreprises, la carte du contribuable, la patente durant les deux premières années d'exercice, le paiement unique de tous les impôts et taxes, crée le Centre de Formalité de la Création d'Entreprise (CFE) et le Centre de Gestion Agréé (CGA). Il facilite aussi les formalisations à travers des guichets uniques créés dans les villes de Yaoundé et de Douala. Ces structures confèrent aux créateurs d'entreprises un certain nombre de facilités que nous comptons exploiter.

*Chômage et emploi des jeunes.* Au Cameroun, les jeunes représentent 35% de la population, soit 7 098 333 sur une population totale de 19 409 100 habitants (MINJEUN, 2011). Ils font partie aussi de la couche de la population la plus touchée par le chômage (39,1%), soit trois jeunes actifs sur dix (MINJEUN, 2011). Dans la ville de Yaoundé, le chômage des jeunes est estimé à 12,8% (INS, 2011 a). Leur taux d'emploi est de 34,0%. Ces emplois sont prioritairement exercés dans le secteur informel. Face à cette situation, l'Etat s'est donné pour objectif de leur procurer un emploi décent. Cependant les résultats tardent encore à se faire ressentir. Pour l'année 2013, le Gouvernement compte créer 200 000 emplois formels<sup>10</sup> dont 40 000 provenant de la mutation du secteur informel au formel<sup>11</sup>. Il est donc possible d'aller chercher des contrats auprès du PIAASI, structure chargée de mener ce processus.

*Professionnalisation de la formation.* L'inadéquation formation et emploi des jeunes au Cameroun constitue un véritable problème auquel le système éducatif fait encore face. Pour cause, les contenus des programmes de formation intègrent très peu les besoins du système productif. Pour y remédier, le gouvernement met actuellement en œuvre des réformes des programmes de formation et des méthodes pédagogiques. Cette volonté a été réitérée par le Chef de l'Etat dans son adresse du 31 décembre 2012 à la nation, je cite : « C'est pourquoi dans la réforme de notre système éducatif l'accent est mis sur la professionnalisation » et réitéré le 10 février 2013 lors de son adresse à la jeunesse : « Le secteur de l'éducation et de la formation constitue, vous le savez, l'une des priorités de mon action ». Dans un tel contexte, une offre d'ingénierie de formation trouve toute sa pertinence.

*Responsabilité sociale des entreprises (RSE).* C'est la prise en compte par les entreprises des préoccupations de nature sociale, environnementale et éthique dans l'exercice de leurs activités (Balland, 2008). Au Cameroun, la responsabilité sociale est une exigence faite de plus en plus aux entreprises. Dans ce contexte, les chefs d'entreprises déploient des efforts pour le bien-être de leur personnel ainsi que de celui des riverains. Ces efforts contribuent à l'amélioration de l'image et de la

---

<sup>9</sup> [www.statistics-cameroun.org](http://www.statistics-cameroun.org) consulté le 01 mars 2013

<sup>10</sup> Discours du Président, Paul Biya, le 10 février 2013.

<sup>11</sup> Information donnée par le Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle : [www.minefop.gov.cm](http://www.minefop.gov.cm) consulté le 01 mars 2013.

réputation de l'entreprise. Notre futur bureau d'ingénierie peut s'inscrire dans cette logique pour améliorer son image partant se faire une bonne réputation.

*Accès aux technologies.* Avec les évolutions des NTIC et la mondialisation, la possibilité d'accès aux technologies sous-licence, aux brevets, à la certification et aux logiciels est devenue possible. Elle constitue une opportunité pouvant être exploitée par une entreprise pour créer un avantage concurrentiel durable.

#### 4.1.2 Menaces

*Climat des affaires.* Au Cameroun, l'environnement des affaires constitue encore une contrainte pour les entreprises. C'est la raison pour laquelle beaucoup le trouvent négatif pour leurs activités (MINEPAT, 2011). Parmi les facteurs avancés, on peut noter par ordre décroissant les administrations publiques, les procédures administratives, l'insécurité et le cadre juridique (MINEPAT, 2011). Cette menace mérite d'être prise en compte par toute jeune entreprise.

*Politique monétaire et budgétaire.* Au Cameroun, la politique monétaire et budgétaire influence négativement les entreprises. Celle-ci se caractérise particulièrement par des taux élevés d'intérêt des banques commerciales<sup>12</sup>, des coûts et services financiers associés ainsi que des charges et impôts. Le taux d'intérêt bancaire est de 22% et celui d'inflation à 2,4% en 2011<sup>13</sup>. Cette politique budgétaire et monétaire est négativement perçue par les entreprises (MINEPAT, 2011). Elle est donc une contrainte pour les entreprises.

*Règlement des paiements.* Les délais tardifs de paiement des factures par les clients sont aussi une contrainte à laquelle les entreprises font face au Cameroun. Ce phénomène est plus amplifié dans le secteur des services aux entreprises où 78,6% perçoivent négativement leur impact sur les activités (MINEPAT, 2011). Cela peut avoir des incidences sur la santé financière d'une jeune entreprise qui n'a pas de sources de revenus suffisantes.

*Code des marchés publics.* Certaines dispositions relatives à la passation, à l'exécution, aux organes de passation et de contrôle des marchés publics notamment pour ceux de plus de 5 000 000 FCFA sont défavorables aux jeunes entreprises<sup>14</sup>. C'est le cas des appels d'offres avec concours, appels d'offres restreints ouverts très souvent à des entreprises pré-qualifiées sur la base de leurs compétences et expériences dans un domaine ; et des appels d'offres ouverts dont les conditions de soumission (expérience, caution, dossiers administratifs, références dans le domaine concernés) sont toujours défavorables aux jeunes entreprises.

---

<sup>12</sup> [www.statistics-cameroun.org](http://www.statistics-cameroun.org) consulté le 10 janvier 2013

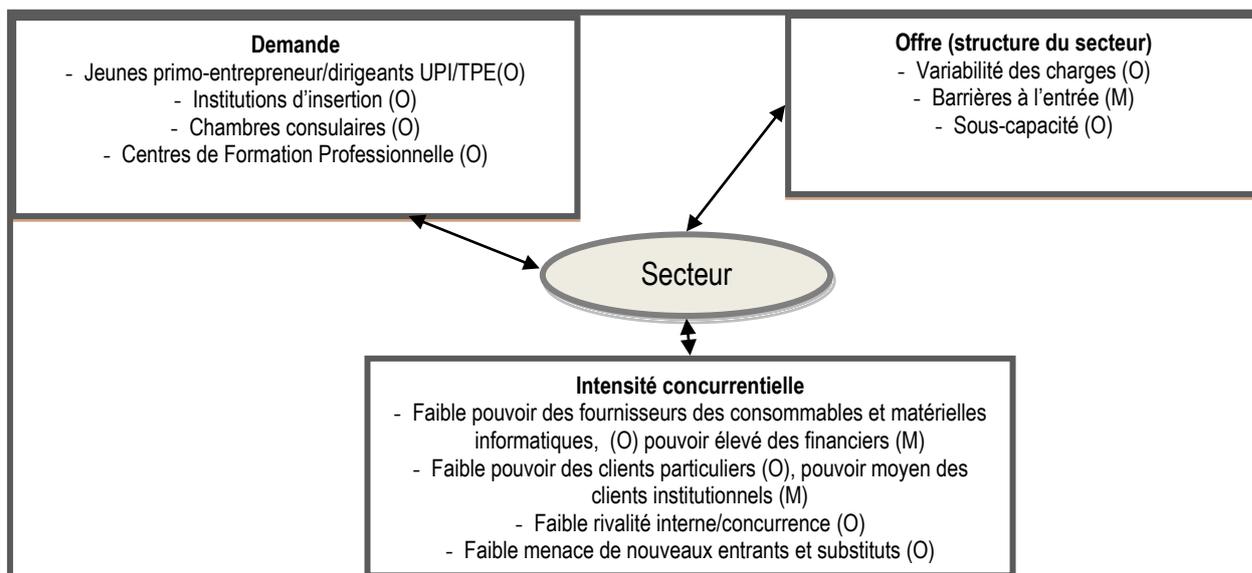
<sup>13</sup> [www.statistics-cameroun.org](http://www.statistics-cameroun.org) consulté le 10 janvier 2013

<sup>14</sup> Exigences d'expériences, de cautions et de moyens logistiques que les jeunes entreprises n'ont pas.

## 4.2 Aperçu du secteur d'activité

La figure 3 montre qu'en dépit de l'existence de groupes stratégiques<sup>15</sup> pouvant constituer une menace (M) indirecte, l'existence d'une demande, la variabilité des charges et la sous-capacité de la structure de l'offre sont révélatrices d'opportunités (O). Ce qui présage une attractivité pour une jeune entreprise qui opte pour la concentration.

Figure 3 : Secteur d'activité



Source : adapté de Helfer et al., 2008

### 4.2.1 Offre (Structure de l'offre).

Les services aux entreprises représentent le 2<sup>ème</sup> domaine de création d'entreprise au Cameroun (INS, 2010). Dans le secteur, il y a une sous-capacité de l'offre, c'est-à-dire, qu'il y a un nombre insuffisant de bureau conseil comparativement à la demande. En plus, les bureaux ont la possibilité de rendre les charges variables. Ce qui leur permet de les réduire. Une telle structure de l'offre est favorable à un jeune bureau d'ingénierie conseil. A côté de ces éléments favorables, on peut souligner que l'accès aux financements (au regard des rigidités des conditions imposées par les structures bancaires) et la réglementation des marchés publics (qui défavorise les jeunes entreprises) constituent des barrières à l'entrée pour un jeune bureau d'ingénierie conseil.

<sup>15</sup> Ces groupes stratégiques n'évoluent pas dans les niches de marché que nous ciblons.

4.2.2 Demande

Tableau 4 : Caractéristique de la demande

Caractéristique de la demande								
Niche	Cycle de vie	Estimation	Acheteur	Prescripteur	Consommateur	Profil socio-économique	Besoins génériques <sup>16</sup>	Attentes et désirs
Jeunes/Primo entrepreneurs	Lancement/ Développement	3866 (Source : PAJER-U)	Entrepreneur FNE PAJER-U Parents familles	FNE PAJER-U Financiers	Primo-entrepreneurs PAJER-U	-15-35ans -Sans emploi -Sortis du système scolaire -Faible pouvoir d'achat	Pas de formation entrepreneuriale et managériale Difficultés d'accès à l'accompagnement Problèmes de crédibilité et de reconnaissance Accès aux crédits (Enquête)	Informations sur les opportunités Formation entrepreneuriale Accompagnement sur la durée Développement des capacités réflexives Accès aux financements
Dirigeants UPI	Lancement/ Développement	832500 (Source : INS, 2011b)	Dirigeants UPI PIAASI	PIAASI FNE	Dirigeants UPI PIAASI	-15-35 ans -Actifs occupés -Sortis du système scolaire - Faible pouvoir d'achat	Difficultés d'accès au marché (51%) Forte concurrence (51,7%) Problèmes d'approvisionnement (30,9 %) Problèmes de liquidité (24,8%) Réglementation (11,5%) (Source : INS, 2011b) Problèmes d'organisation et gestion (9,3%)	Accès commandes (54,4%) Accès au crédit (35%) Accès à l'information sur le marché (33,6%) Formation technique (31,3%) (INS, 2011b)
Dirigeants TPE	Lancement/ Développement	22436 (Source : INS, 2010)	Dirigeants TPE FNE GICAM ECAM	FNE GICAM ECAM MECAM CCIMA	Dirigeants TPE	-15-50 ans -Actifs occupés -Sortis du système scolaire -Faible pouvoir d'achat	Faibles capacités entrepreneuriales Faibles capacités de gestion des entreprises Difficultés d'accès à l'accompagnement Difficultés d'accès aux ressources financières Manque de légitimité et de reconnaissance (Source : Kamdem et a., 2011 ; Enquête)	Accès aux services d'accompagnement Accompagnement régulier sur la durée Accompagnement sur-mesure Flexibilité dans les pratiques d'accompagnement Mise en réseau Appui financier
Chambre consulaire (CAPEF)	Lancement/ Développement	200 membres (Source : Enquête)	Direction administrative et financière		Membres et producteurs de la CAPEF	-Niveau primaire/secondaire -Faible pouvoir d'achat -Populations rurales -Budget considérable	Problèmes de structuration à la base Information sur les prix et techniques Qualité/ Respect des normes productives Financement des activités agro-pastorales Marketing de la production (Source : Enquête)	Accompagnement entrepreneurial Services financiers innovants Conseil en Ingénierie de formation Mise en oeuvre de la démarche qualité Renforcement des capacités
Institution d'insertion socio-économique des jeunes	Lancement/ Développement	98 employés (Sources : Enquête)	Coordonnateur	Coordonnateur	Personnel du PAJER-U	Institutions publiques d'insertion socio-économiques des jeunes Budget moyen	Inadéquation des prestations offertes Processus d'accompagnement peu structurés Insuffisance des compétences des accompagnateurs Pas d'outils et supports de proximité (Source : Kamdem et al., 2011, Enquête)	Renforcement des capacités d'accompagnement à la création d'entreprise Développement des modèles d'accompagnement entrepreneurial
Centre de formation	Lancement/ Développement	600 adhérents (Source : Enquête)	Chef de centre	Chef de centre	Corps enseignant Adhérents	Institutions publiques de formation professionnelle extrascolaire des jeunes Budget moyen	Faible maîtrise de la démarche d'ingénierie de formation/pédagogique Absence de dispositif d'accompagnement entrepreneurial des adhérents (Source : Enquête)	Conseil en ingénierie de formation/ pédagogique Accompagnement entrepreneurial des adhérents Renforcement des capacités pédagogiques

Synthèse : marché attractif encore en phase de développement, représentant un fort potentiel quelle que soit la niche et avec des clients aux attentes exprimées

Source : auteur

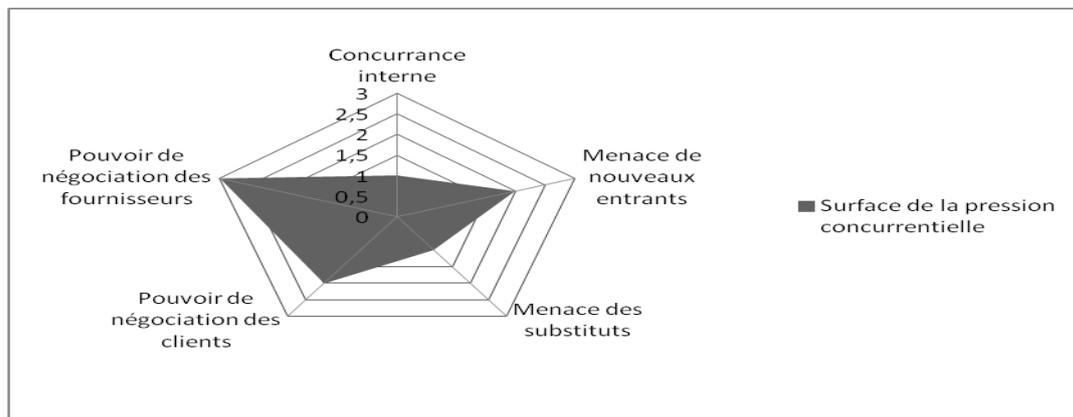
16 « Des problèmes auxquels sont confrontés les clients potentiels qui recherchent des solutions à ces problèmes par l'acquisition de produits ou de services ». (Lambin, 2008, ; p 70 )

L'analyse de la demande (tableau 4) révèle l'existence d'un marché à fort potentiel : 38600 jeunes entrepreneurs, 832500 dirigeants d'UPI, 22436 dirigeants de TPE, 200 membres de la CAPEF, 93 employés du PAJER-U et de 3 centres de formation professionnelle. Ces clients potentiels ont exprimé des besoins génériques et des attentes ayant permis d'affiner nos propositions de services. C'est donc un marché suffisant pour permettre à un bureau d'ingénierie conseil de faire des transactions attractives. En plus, le marché est encore à son cycle de développement. Ce qui laisse entrevoir des évolutions importantes pour le futur.

#### 4.2.3 Intensité concurrentielle.

*Niches attractives.* Dans les niches ciblées, la surface de la pression concurrentielle est moyenne en dépit du pouvoir élevé des fournisseurs (figure 4). Ce qui témoigne d'une possibilité de rentabilité pour un bureau d'ingénierie conseil qui a des ressources et compétences distinctives.

Figure 4 : Intensité concurrentielle<sup>17</sup>



Source : adapté de Porter, 1985, cité par Lambin & De Mooerlose, 2008

*Pouvoir de négociation des fournisseurs.* Il est faible chez les fournisseurs de consommable et matériel informatique qui sont nombreux sur le marché. Par contre, il est fort chez les financiers qui imposent leur taux d'intérêt parfois élevé aux entreprises qui n'ont pas toujours le choix dans un contexte marqué par l'absence de banques de développement. C'est la raison pour laquelle la surface couverte est éloignée du centre du radar.

*Pouvoir de négociation des clients.* Dans le secteur, le pouvoir de négociation des clients individuels est faible (d'autant plus que l'offre est fortement concentrée) alors que celui des institutionnels ou entreprises est relativement fort. Mais dans le secteur, les bureaux qui se différencient ont la possibilité de diminuer ce pouvoir et de négocier un prix attractif.

*Menace de nouveaux entrants.* Les niches ciblées sont faiblement investies par les grands bureaux d'ingénierie conseil. Ces niches étant en phase de développement, les nouveaux entrants ont la possibilité de se frayer un chemin. Ce qui peut augmenter la concurrence. Toutefois, certaines barrières

<sup>17</sup> Plus la surface couverte est éloignée du centre du radar, plus la force à une grande intensité.

notamment le capital et la réglementation sont des éléments pouvant empêcher l'entrée d'un nouveau bureau d'ingénierie. Mais une fois à l'intérieur, le bureau d'ingénierie peut bénéficier des effets d'antériorité et d'une image de marque si ses activités sont appréciées. Ce qui peut permettre de protéger son marché.

*Menace des produits de substitution.* La FOAD, le e-learning, les sites gratuits et les livres constituent des produits de substitution. Ils peuvent concurrencer les services conseils offerts par les bureaux d'ingénierie. Mais cette menace est mineure car ces substituts n'offrent pas le contact et l'interaction directs comparativement aux services offerts par un bureau conseil.

*Concurrence directe.* Les niches ciblées ont un fort potentiel. Cependant, elles sont délaissées par les grands bureaux d'ingénierie de la place (AGRO-PME, Ere Développement, ASSOAL, ISMP, SAILD). Il y a donc une forte concentration et une sous-capacité de l'offre dans ces niches au regard des besoins et du potentiel du marché. Une telle situation est profitable pour un bureau d'ingénierie conseil qui réussit à pénétrer ces niches et qui a des compétences distinctives.

#### 4.3 Facteurs clés de succès (FCS).

Pour réussir dans le secteur des services aux entreprises, deux grands types de facteurs clés de succès sont à maîtriser. Certains relatifs aux clients et d'autres aux bureaux d'ingénierie conseil. Les clients attendent des services professionnels de qualité, créateurs de valeur et de performance pour leurs activités, et réalisés à des coûts relativement abordables. Trois éléments constituent donc des facteurs clés de succès dans les niches ciblées. Il s'agit de la qualité du service, du respect des délais et de la maîtrise des coûts. Le bureau d'ingénierie conseil, quant à lui, doit disposer des ressources et compétences de base lui permettant de créer un avantage concurrentiel défendable.

#### 4.4 Synthèse de l'analyse des facteurs externes

La synthèse des facteurs externes permet de se rendre compte des opportunités et menaces de l'environnement et du marché. Il en ressort que l'environnement sociodémographique, économique, technologique ainsi que la demande offrent des opportunités dont nous pouvons nous saisir alors que les groupes stratégiques, les barrières à l'entrée l'environnement légal et réglementaire constituent les principales menaces à prendre en compte (tableau 5).

Tableau 5 : Facteurs externes

	Facteurs externes stratégiques <sup>18</sup>	Poids	Note	Note pondérée	Commentaire
<b>Opportunités</b>					
O1	Stratégie pour la croissance et l'emploi	0,05	3	0,15	Trace les orientations économiques
O2	Responsabilité sociale des entreprises	0,02	3	0,06	Améliore l'image de marque
O3	Chômage de jeunes/Emploi	0,04	4	0,16	Favorise l'offre entrepreneuriale
O4	Professionnalisation de la formation	0,04	4	0,16	Favorise l'offre d'ingénierie formation
O5	Accès aux technologies	0,03	4	0,12	Levier de différenciation
O6	Régime spécial du code des investissements	0,06	4	0,24	Facilite les formalités et le démarrage
O7	Structure des coûts de l'offre	0,04	2	0,08	Limite les coûts de fonctionnement
O8	Demande	0,07	5	0,35	Insatisfaction de certaines niches de marché
O9	Sous-capacité	0,04	3	0,12	Offre quantitativement insuffisante
O10	Croissance	0,05	4	0,2	Augmente l'activité économique
O11	Intensité concurrentielle	0,06	4	0,24	Attractivité du secteur d'activité
<b>Menaces</b>					
M1	Règlement des paiements	0,07	4	0,28	Crée les tensions de trésorerie
M2	Climat des affaires	0,1	4	0,4	Néfaste pour les entreprises
M3	Groupes stratégiques	0,07	3	0,21	Peuvent devenir des concurrents
M4	Politique budgétaire/monétaire	0,1	4	0,4	Diminue l'effet de levier
M5	Code des marchés publics	0,09	3	0,27	Limite l'accès à certains marchés
M6	Barrières à l'entrée	0,07	3	0,21	Obstacles pour un nouvel entrant
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,65</b>	

Source : adapté de Lê et Rivet, 2007

#### 4.5 Ressources et compétences

Nos ressources et compétences clés<sup>19</sup> nous confèrent un avantage concurrentiel défendable dans ces niches cibles. En effet nous disposons des ressources humaines (Project Manager, Ingénieur Formation, Animateur) organisationnelles (système de management et culture de la qualité), technologiques (savoir-faire maîtrisés, outils de management, logiciels de planification, de montage de plan d'affaires et de site de formation en ligne). Certaines de ces ressources/compétences (humaines, technologiques et organisationnelles) qui génèrent de la valeur aux clients, sont rares sur le marché et

<sup>18</sup> Un vote pondéré a été réalisé pour discriminer les facteurs (opportunités ou menaces) à retenir par l'entreprise pour la réalisation de l'analyse SWOT. D'abord, un poids relatif (allant de 0,00 à 0,10) était attribué à chaque facteur. Ensuite, le niveau d'influence de ce facteur sur l'idée d'affaires était noté sur une échelle allant de 1 à 5 (1= Très faible ; 2=Faible ; 3=Moyenne ; 4= Elevée ; 5=très élevée). Enfin, le produit poids\*note permettait d'obtenir une note pondérée.

<sup>19</sup> Ce sont des savoir-faire ou des technologies spécifiques contribuant significativement à la valeur ajoutée d'un service ou produit.

leur acquisition nécessite des investissements en temps et en argent que les cabinets conseils camerounais n'acceptent pas toujours réaliser. Ces ressources et compétences constituent la source de notre avantage concurrentiel. Par contre, le manque de ressources financières (cash flow, capacité d'endettement et fonds propres), immatérielles (image de marque et réputation) et physiques (infrastructures et équipements nécessaires à la réalisation de nos activités) constitue la principale faiblesse. Il faudrait donc aller les chercher auprès des possesseurs de ressources.

#### 4.6 Synthèse de l'analyse des facteurs internes

En guise de synthèse (tableau 6), Performance Consulting compte s'appuyer sur des ressources (humaines qualifiées, réseau de partenaires, technologies, et compétences) dont elle regorge et qui lui permettent de posséder un avantage concurrentiel défendable sur un marché où des opportunités/occasions d'affaires ont été identifiées.

Tableau 6 : Facteurs internes

	Facteurs internes <sup>20</sup>	Poids	Note	Note pondérée	Commentaire
<b>Faiblesses/Désavantage concurrentiel</b>					
Fa1	Expérience	0,18	4	0,72	AGRO-PME possède une image de marque
Fa2	Ressources financières	0,21	3	0,63	AGRO-PME est avancée
Fa3	Ressources physiques	0,11	3	0,33	AGRO-PME se distingue mieux que nous
<b>Forces/Avantage concurrentiel</b>					
Fo1	Compétences	0,14	4	0,56	Distinctives
Fo2	Ressources humaines	0,13	4	0,52	Source d'avantage concurrentiel défendable
Fo3	Réseau de partenaires	0,1	3	0,3	Nous donne plus de crédibilité et de légitimité
Fo4	Ressources organisationnelles	0,1	3	0,3	Nous aide à valoriser nos compétences
Fo5	Ressources technologiques	0,03	3	0,09	Contribue à la différenciation
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,45</b>	

Source : adapté de Lê et Rivet, 2007

#### 4.7 Synthèse du diagnostic stratégique (analyse SWOT)

Sur la base des informations dégagées du diagnostic (figure 05), les compétences (Fo1), les ressources humaines (Fo2), les ressources technologiques (Fo5) ont été retenues pour exploiter les opportunités qu'offrent les régimes spéciaux du code des investissements (O6) la demande (O8), la croissance (O10) et l'intensité concurrentielle (O11). La figure 5 ci-après en présente les propositions.

<sup>20</sup> Le calcul a été fait de la même manière que celui des facteurs externes

Figure 5 : Synthèse du diagnostic et proposition stratégique

Diagnostic externe		Diagnostic interne			
		Forces Principales			Faiblesses principales
		Fo1	Fo2	Fo5	Fa1 et Fa2
<b>Opportunités principales</b>	O6				
	O8				
	O10				
	O11				
<b>Menaces principales</b>	M1				
	M2				
	M4				
	M5				
Proposition stratégique					

Source : adapté de Helfer *et al.*, 2008

#### En conclusion du chapitre 4

Le test de vérification de l'opportunité d'affaires a révélé l'existence d'un environnement, d'un secteur d'activité et d'une demande attractifs. Par ailleurs, le diagnostic des ressources a révélé l'existence de compétences clés sources d'avantage concurrentiel défendable que nous pouvons mobiliser pour réaliser nos activités. L'opportunité d'entreprendre vérifiée, il s'avère nécessaire de conceptualiser l'idée d'affaires, c'est-à-dire à la modéliser. C'est l'objet du chapitre 5.

## Chapitre 5. Modèle d'affaires

Le chapitre précédant a révélé l'existence d'une opportunité d'affaires. Il s'agit maintenant de poursuivre sa mise au point en la conceptualisant d'avantage. Plus précisément, il faut présenter le modèle d'affaires. Celle-ci portera sur le mode de génération, de rémunération et de partage de la valeur.

### 5.1 Mode de génération de la valeur.

Il concerne l'entrepreneur, la proposition de valeur et sa fabrication

#### 5.1.1 Entrepreneur

Le projet entrepreneurial est porté par un entrepreneur formé à l'encadrement des jeunes, à l'ingénierie de la formation et des systèmes d'emplois et au management de projets (cf tableau 7). Nous bénéficions d'une expérience professionnelle comme fonctionnaire et consultant depuis 2008. Nos motivations sont professionnelles, économiques et sociales.

Tableau 7 : Présentation de l'entrepreneur

Informations	Description
<b>Formation</b>	Diplôme de Conseiller Principal de Jeunesse et d'Animation Master en Ingénierie de la Formation et des Systèmes d'Emploi (en cours) Master en Management de Projets (en cours)
<b>Expérience</b>	Cadre au Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique depuis 2008
<b>Motivation</b>	Devenir une référence dans le conseil en stratégie d'entreprise, management de projets, développement et ingénierie de la formation. Mettre à profit la diversité de mes compétences/valoriser mes compétences Devenir un chef d'entreprise prospère Améliorer ma condition socio-économique et professionnelle
<b>Entourage</b>	Entourage préoccupé par ce que je ferai de mon travail dans la fonction publique Entourage professionnel un peu hésitant au regard de l'environnement des affaires Promotionnaires de master en management de projets mobilisés à me soutenir
<b>Autres références</b>	Consultant à URAD depuis 2008 Consultant à SOREP depuis 2008
<b>Stage</b>	Stage de 3 mois à AGRO-PME fondation, spécialisée dans l'appui au développement rural, au secteur agro-alimentaire, aux PME et au Développement local.

Source : auteur

#### 5.1.2 Proposition de valeur

Il s'agit d'un bureau d'ingénierie conseil concevant et réalisant des « services de traitement intellectuel et mental » sur-mesure tels que le conseil, la formation, l'accompagnement et la sous-traitance dans les domaines de la stratégie d'entreprise, du management de projets, du développement et de l'ingénierie de formation. Ces services sont destinés aux clients que sont les chambres consulaires, les entrepreneurs (primo-entrepreneurs, créateurs et dirigeants d'UPI/TPE), les centres de formation professionnelle et les institutions d'insertion socio-économique des jeunes non/mal satisfaits par le marché des services aux entreprises de la ville de Yaoundé ( tableau 8).

Tableau 8 : Proposition de valeur de Performance Consulting

Clients	Compétences mobilisées	Gamme de services
Chambres Consulaires	Management Management de projets Ingénierie de formation Sciences de l'animation Sociologie	<p><b>Conseil, formation, accompagnement et sous-traitance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des dispositifs innovants d'accompagnement des producteurs</li> <li>- Stratégies de mobilisation et de structuration des producteurs</li> <li>- Dispositifs de formation et de professionnalisation des producteurs</li> <li>- Conception et gestion de projets</li> <li>- Systèmes d'information sur le marché</li> <li>- Mise en place d'une démarche qualité</li> <li>- Stratégie de développement du compagnonnage</li> <li>- Accompagnement à la mise en œuvre de systèmes de financements</li> </ul>
Primo-entrepreneurs Responsables UPI Responsables TPE		<p><b>Conseil, formation, accompagnement.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude de marché</li> <li>- Montage de plan d'affaires</li> <li>- Diagnostic d'entreprise et accompagnement à la mise en œuvre des solutions</li> <li>- Assistance à la recherche des financements et réseautage</li> <li>- Formalités administratives</li> <li>- Formation des dirigeants et chefs d'entreprise</li> <li>- Information sur le marché</li> </ul>
Centres de formation professionnelle		<p><b>Conseil, formation, accompagnement et sous-traitance.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la démarche d'ingénierie formation</li> <li>- Développement de dispositifs de formation</li> <li>- Développement des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial</li> <li>- Renforcement des capacités</li> </ul>
Institutions d'insertion socio-économique des jeunes		<p><b>Conseil, formation, accompagnement et sous-traitance.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de dispositifs et modèles innovants d'accompagnement</li> <li>- Elaboration des référentiels de compétences et de formation entrepreneuriale du porteur de projet/entrepreneur</li> <li>- Renforcement des capacités des conseillers d'entreprise</li> </ul>
<p><b>Attributs.</b> Ces services sur-mesure intègrent les besoins et exigences des clients, sont co-construits, améliorent leur performance, leur font réduire les coûts de non qualité et sont accompagnés d'un service après vente. En plus, ce sont des services de meilleure qualité, offerts à des coûts moindres et dans les délais réduits.</p>		

Source : auteur

### 5.1.3 Fabrication de la valeur.

Pour fabriquer la valeur ou délivrer notre proposition de valeur (offre), nous allons nous appuyer sur un ensemble de ressources et compétences.

*Ressources et compétences nécessaires.*

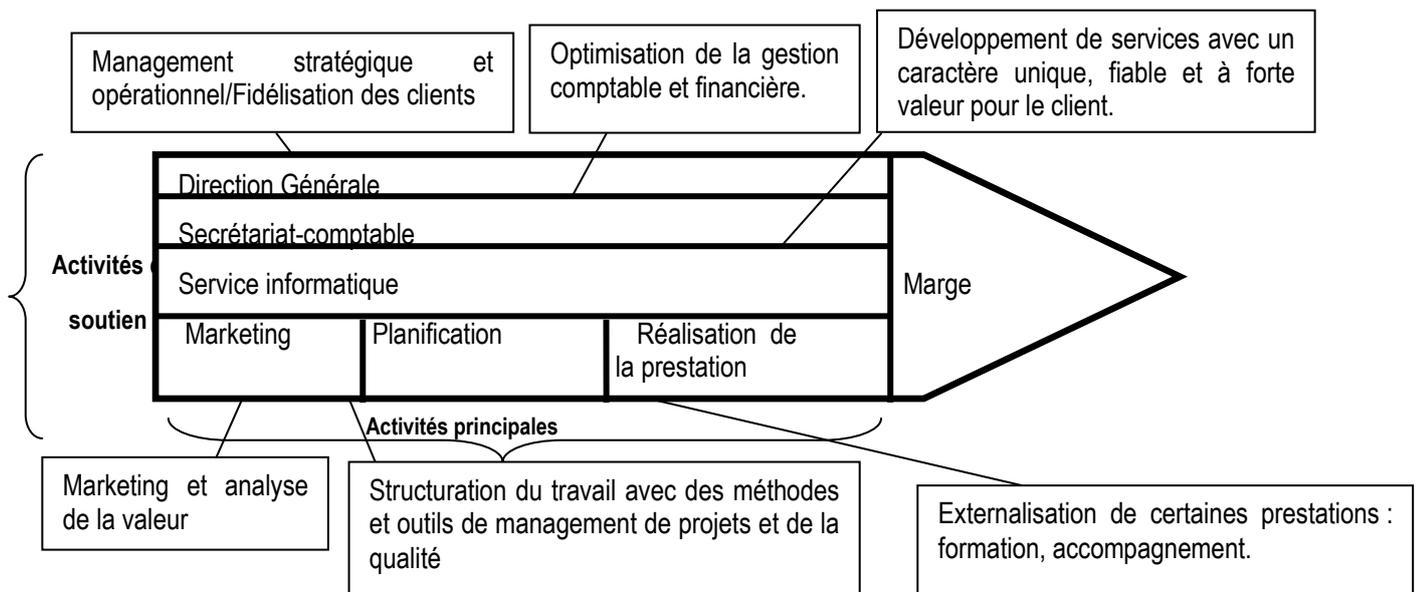
La réussite du projet est conditionnée par l'acquisition d'un certain nombre de ressources et compétences ainsi que le développement de relations avec quelques partenaires (cf. tableau 10). Il s'agit à la fois de ressources et compétences stratégiques (entrant directement dans la conception et la réalisation des prestations de service) et structurelles (celles venant en soutien aux ressources stratégiques).

Nous possédons déjà la plupart de ces ressources et compétences stratégiques : un manager de projets, un ingénieur formation et un conseiller principal de jeunesse et d'animation. Il nous manque cependant un informaticien qu'il faudra trouver sur le marché. Par contre, ce sont les ressources et compétences structurelles que nous ne possédons pas encore : Secrétaire-Comptable, local, laptop, ordinateur, imprimante, scanner, vidéoprojecteur, onduleur, fiche multiple, tableau blanc, appareil photo, tables et chaises de bureau, classeurs de rangement, rame de papier, site internet, connexion internet. Il s'avère important de les rechercher auprès de partenaires financiers et sur le marché du travail.

*Organisation*

Nos activités seront organisées autour de deux fonctions : activités primaires et activités de soutien (figure 6).

Figure 6 : Chaîne de valeur de Performance Consulting



Source : adapté de Porter, 1985, cité par Lambin & De Moerloose, 2008.

*Marketing.* Il constitue le point de départ des activités de la chaîne de valeur. C'est la phase de conception du service. Durant celle-ci, le besoin du client est étudié, co-construit et validé.

*Planification.* Il s'agit dans cette phase de structurer la réalisation de la prestation en s'appuyant sur les méthodes et outils de management de projets et de la qualité. Cette activité permet aussi de réduire les coûts et de garantir une livraison de la prestation de service au client dans les délais. La planification est faite en étroite collaboration avec le service informatique, le client et le partenaire devant réaliser la prestation au cas où c'est nécessaire.

*Prestation de service.* C'est la phase de réalisation/phase terrain. La réalisation se fera suivant un cahier de charge défini de manière conjointe avec le client. Le but étant de garantir une meilleure satisfaction du client en lui donnant un livrable conforme à ses attentes. Cette phase est rigoureusement suivie par la direction générale. Elle est ponctuée de légères évaluations permettant d'identifier les écarts et de les corriger immédiatement. Ce qui garantit la qualité. Cette activité est soutenue par le Secrétariat comptable et le Service informatique. Elle se fera parfois avec l'appui des partenaires stratégiques tels que l'Université Senghor et AGRO-PME Fondation. Certaines activités de cette étape seront externalisées. Il s'agit de la réalisation des prestations de service, notamment les formations nécessitant des certificats et attestations.

### **Activités de soutien**

Les activités principales seront soutenues par les fonctions ci-après : le Service informatique, le Secrétariat-comptable et la Direction Générale.

*Direction générale.* Elle est l'organe qui assure la définition des objectifs, le choix des activités au regard des perspectives environnementales, des ressources et compétences de l'organisation et, des objectifs stratégiques et opérationnels. Elle assure aussi la fonction GRH et marketing (marketing des services). Les activités de la direction générale sous-tendent l'ensemble de la chaîne.

*Secrétariat-Comptable.* Il s'occupe de l'ensemble des activités logistiques de l'entreprise. La fonction Secrétariat est centrée sur la bureautique, l'interface avec les partenaires et l'appui aux activités de direction. La fonction comptable porte sur l'approvisionnement, la réception, le stockage des consommables et du matériel informatique, le suivi et le payement des factures.

*Service informatique.* C'est une fonction transversale aussi bien au niveau des activités de soutien que de celles primaires. Etant donné le rôle important des NTIC dans la modification de la marge de l'entreprise et sa position concurrentielle, cette fonction viendra en soutien aux autres dans le développement des services à forte valeur pour les clients et l'informatisation des données relatives assurant un meilleur suivi. Elle se chargera aussi de l'accroissement de la visibilité à travers un site internet, la mise en ligne des ressources gratuites pour les clients ainsi que la création d'un courriel professionnel pour les échanges avec eux. Ce service participe aussi à la réduction des coûts de production et de non qualité.

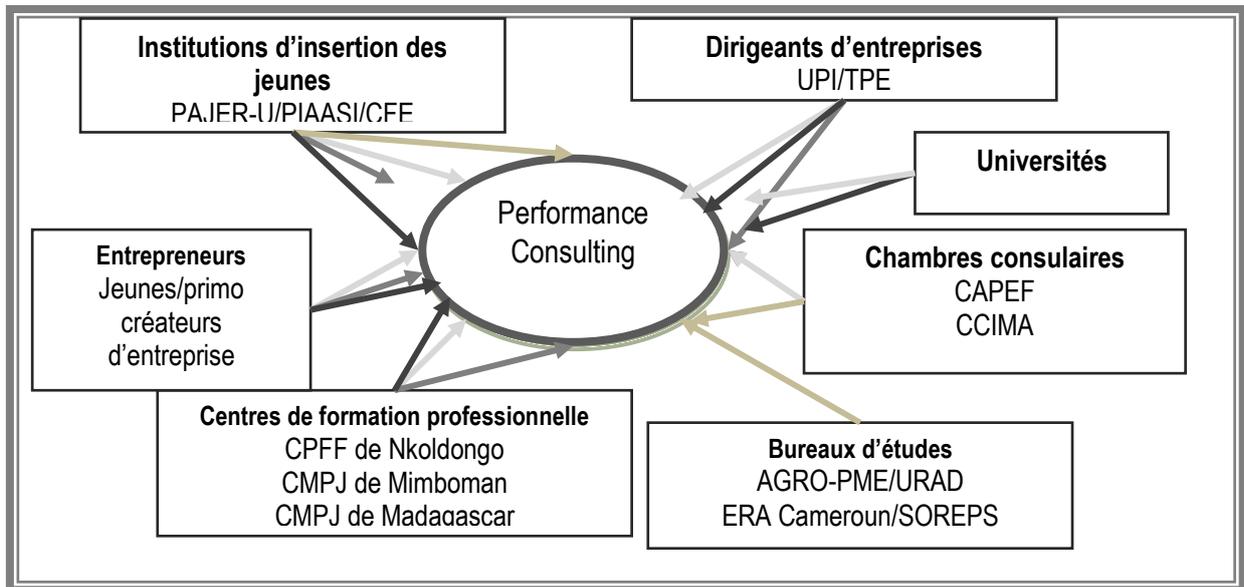
## 5.2 Mode de rémunération de la valeur

Il porte sur le modèle de revenus, le chiffre d'affaires et les profits potentiels tel que présentés dans le cadre conceptuel du modèle GRP de Verstraete et al., ( 2012).

### 5.2.1 Modèle de revenus.

Les principales sources de revenus de **Performance Consulting** proviendront de prestations professionnelles dont le conseil, la formation, l'accompagnement et la sous-traitance vendues aux différents clients ciblés (figure 7). Cette combinaison de sources forme le modèle de revenus de Performance Consulting.

Figure 7 : Modèle de revenus



Source : auteur

—> CA Sous-traitance —> CA Conseil —> CA Formation —> CA Accompagnement

### 5.2.2 Chiffre d'affaires

La vente des prestations de service à diverses cibles permettra à la future entreprise de faire un chiffre d'affaires et un résultat positifs dès la première année avec une valeur ajoutée (valeur créée par le bureau d'ingénierie conseil) de plus de 50% dès la première année (tableau 9). Ce qui atteste la solidité du modèle d'affaires.

Tableau 9 : Compte de résultat

<b>Compte de résultat</b>			
	<b>1ère année</b>	<b>2ème année</b>	<b>3ème année</b>
Chiffre d'Affaires total	26 274 949,0	31 294 348,0	36 366 497,0
<b>Total produits</b>	<b>26 274 949,0</b>	<b>31 294 348,0</b>	<b>36 366 497,0</b>
Total achats consommés	7 308 990,2	8 841 600,9	10 391 026,7
Total autres achats et charges externes	5 640 000,0	5 640 000,0	5 640 000,0
<b>Total consommations intermédiaires</b>	<b>12 948 990,2</b>	<b>14 481 600,9</b>	<b>16 031 026,7</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>13 325 958,8</b>	<b>16 812 747,1</b>	<b>20 335 470,3</b>
Valeur ajoutée / total produits	50,7 %	53,7 %	55,9 %
Personnel	7 830 000,0	7 830 000,0	7 830 000,0
Dotation aux amortissements	918 571,4	918 571,4	918 571,4
Résultat avant impôt	4 577 387,4	8 064 175,7	11 586 898,9
Taux de l'impôt sur les bénéfices	38,5 %	38,5 %	38,5 %
Impôt sur les bénéfices	1 762 294,2	3 104 707,6	4 460 956,1
<b>Résultat après impôt</b>	<b>2 815 093,3</b>	<b>4 959 468,0</b>	<b>7 125 942,8</b>
Autofinancement	3 733 664,7	5 878 039,5	8 044 514,2

Source : auteur

### 5.2.3 Profits

Les activités mise en œuvre par la future entreprise vont générer des profits financiers et non financiers.

#### *Profits financiers*

La future activité est susceptible de dégager une rentabilité économique de 14%, financière de 162% et atteindre le seuil de rentabilité dès le premier mois de son exercice (figure 8).

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Chiffre d'affaire hors taxes}} = \frac{3\,733\,664,7}{26\,274\,949,0} = 14 \%$$

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Bénéfice avant impôts}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{4\,577\,387,4}{2\,815\,093,3} = 162 \%$$

#### *Profits non financiers*

Outre les profits financiers, le bureau d'ingénierie conseil compte aussi engranger une notoriété, se faire d'avantage connaître, accroître son expérience et son assise sur les segments ciblés, augmenter son capital humain et social, et contribuer à la performance de ses clients. Ce qui va aussi lui assurer une pérennité.

Ces différents profits témoignent de la capacité du futur bureau d'ingénierie conseil à pouvoir rémunérer ses parties prenantes.

### 5.3 Mode de partage de la valeur

Les échanges de valeurs seront réalisés avec un ensemble de parties prenantes constituant le réseau de valeur comme on peut le constater dans le tableau 10 ci-dessous. Il s'agit plus précisément des clients, des partenaires, des consultants, du personnel et de certains bureaux d'études et institutions. Certains ont déjà marqué leur adhésion au projet. Il s'agit du PAJER-U, de la CAPEF, des CMPJ de Mimboman et de Madagascar, de la Maison de la Femme de Nkoldongo et de jeunes entrepreneurs. Les autres à savoir le FNE, le PIAASI, le GICAM, l'ECAM et le MECAM seront aussi approchés pour un échange devant faire d'eux des parties prenantes. Nous bénéficions aussi de l'appui d'autres partenaires. Il s'agit de l'Université Senghor (expertise conseil, délivrance des attestations de formation, appui institutionnel et légitimité), d'AGRO-PME, URAD, SOREPS et ERA Cameroun (conseils, expertise, sous-traitance) de certains promotionnaires de masters en management de projets de Senghor (compétences) ainsi que de quelques enseignants (compétences et légitimité) dont les apports seront considérables pour la future entreprise. Des contacts ont déjà aussi été pris avec le CFE pour la prescription des clients. D'autres restent à prendre. Ils contribueront à la pérennité de l'affaire. Les exercices de convictions réalisés ont donc permis de convaincre déjà des possesseurs de ressources et de créer un réseau de valeur.



### **En conclusion du chapitre 5**

Ce chapitre nous a permis de procéder à la conceptualisation de l'idée d'affaires. C'est ainsi que nous avons pu en nous référant au modèle GRP, modéliser l'idée d'affaires et faire adhérer déjà un nombre de possesseurs de ressources.

## Conclusion

Nous avons tout au long de ce travail structuré notre projet d'entreprise à partir d'une demande et vérifié nos concepts à travers une revue de la littérature. En effet le problème qui a retenu notre attention était celui de la formulation du modèle d'affaires de Performance Consulting, bureau d'ingénierie conseil que nous nous proposons de créer dans la ville de Yaoundé.

L'idée de création de ce bureau d'ingénierie a pour origine le constat d'une insuffisance du marché à répondre qualitativement et quantitativement aux besoins et attentes d'une partie des demandeurs des services aux entreprises dans la ville de Yaoundé. Ce constat nous a donné l'idée de répondre à cette insuffisance par une offre de service de traitement intellectuel et mental s'appuyant sur le conseil, la formation, l'accompagnement et la sous-traitance. Les domaines visés sont la stratégie d'entreprise, le management de projets, le développement et l'ingénierie de formation. Le marché-cible regroupe celui des jeunes en auto-emploi (primo-entrepreneurs, créateurs et dirigeants d'UPI/TPE) et des institutions (structures gouvernementales d'insertion socio-économique et professionnelle des jeunes, des centres de formation professionnelle des jeunes et des chambres consulaires) mal/non satisfaits par le marché et recherchant des services de traitement intellectuel et mental de qualité à des coûts abordables.

Dès lors, il nous fallait pour mettre au point le projet, procéder à une vérification de l'opportunité d'affaires et une conceptualisation la rendant compréhensible et intelligible. La question posée était la suivante : Comment proposer un modèle d'affaires auquel les possesseurs de ressources vont adhérer ? Pour y répondre, nous avons recouru au modèle GRP, cadre conceptuel et méthodologique élaboré par Verstraete, Jouison-Laffitte et Kremer (2012) pour mettre au point le modèle d'affaires. Cet outil permet dans le cadre de la formulation du modèle d'affaires, de procéder à une conceptualisation expliquant comment va être élaborée l'offre proposée au marché, comment les revenus seront produits de manière à rentabiliser les capitaux investis et comment ces revenus seront partagés entre toutes les parties prenantes.

La confrontation du GRP à la réalité pour élaborer le modèle d'affaires de Performance Consulting s'est révélée bénéfique et utile pour le porteur de projet que nous sommes. Le modèle nous a permis de tester l'idée à la réalité socio-économique. De ce test, il s'est dégagé que l'environnement et le marché étaient attractifs et constituaient alors une occasion d'affaires. De là, nous avons conformément au modèle, élaboré une proposition de valeur que nos compétences distinctives nous permettent de générer tout en gardant un avantage concurrentiel défendable. Le choix du modèle de revenus et l'évaluation de celui-ci nous a donné des résultats prévisionnels intéressants dès la première année. Les exercices de convictions réalisés nous ont permis de faire adhérer quelques parties prenantes contactées en commençant par les clients qui sont fondamentaux pour tout projet entrepreneurial.

Au regard des résultats obtenus, le modèle GRP nous semble approprié pour valider la pertinence d'une démarche formalisée de construction d'un projet entrepreneurial en contexte camerounais. Il a contribué à la formulation d'un modèle d'affaires pertinent. Lequel a rencontré l'adhésion d'un certain nombre de parties prenantes. Il donne un véritable canevas clair et facilement compréhensible. Cependant quelques commentaires nécessitent d'être faits.

Si l'outil GRP s'est révélé pertinent pour la recherche, il convient néanmoins de souligner qu'il serait intéressant pour faciliter son utilisation à l'auto-entrepreneur, de compléter les outils au niveau de chaque phase de manière à diminuer les hésitations pouvant naître dans son exploitation. Ainsi il serait plus intéressant que la déclinaison de chaque rubrique soit accompagnée en même temps d'outils y afférents (comme les méthodes de créativité dans la mise au point de l'idée). Cela aiderait mieux l'auto-entrepreneur, très souvent seul et loin d'un accompagnateur, dans l'utilisation de cet outil.

Dans cette même logique, l'aspect évaluation ou test de l'opportunité d'affaires nécessite aussi des précisions dont les détails pourraient s'avérer bien utile. Car tel que présenté, le modèle n'informe pas suffisamment sur la démarche du test du concept/idée permettant de révéler l'opportunité d'affaires. Nous avons eu, malgré notre formation en management, quelques difficultés à dérouler ce test. Des précisions sur le test de l'idée nécessitent donc d'être apportées.

Il serait donc judicieux, au regard des commentaires faits à la suite de l'utilisation du modèle GRP pour formuler le modèle d'affaires de Performance Consulting, qu'une réflexion soit menée dans le développement des outils spécifiques à chaque rubrique de manière à permettre à l'auto-entrepreneur de déployer sans difficultés majeures l'outil.

## Références bibliographiques

### Ouvrages

- Balland S. et A-M. Bouvier, 2008.** *Management des entreprises.* Paris : Dunod.
- Chauvin, P., 2010.** *Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs.* Paris. Gualino.
- Coster, M., ( dir). 2009.** *Entrepreneuriat.* Paris : Pearson Education.
- Garrette, B. et al., 2009.** *Stratégor.* Paris : Dunod.
- Ghertman, M., 2004.** *Stratégie de l'entreprise: Théories et Actions.* Paris : Economica.
- Helfer J.P, Kalika M. et J. Orsoni. 2008.** *Management. Stratégie et organisation.* Paris : Vuibert.
- Kamdem, E. et al., 2011.** *Pratiques d'accompagnement et performance: Très petites entreprises camerounaises en phase de démarrage.* Dakar : CODRSRIA.
- Kotler, P., 1999.** *Le marketing selon KOTLER, Ou comment créer, conquérir et dominer un marché.* Paris : Editions Village Mondial.
- Lambin, J.J et C. De Mooerlose, 2008.** *Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation-marché.* Paris : DUNOD. 580 pages.
- Lapert, D. et A. Munos, 2009.** *Le marketing des services.* Paris : Dunod.
- Lê P.et Rivet, P. 2007.** *Piloter et réussir l'innovation en entreprise.* Paris: Maxima.
- Leger-Jarniou, C., 2011.** *Etude de marché: Comment la réussir pour construire son business model.* Paris : Dunod.
- Messeghem, K. et S. Sammut, 2011.** *L'entrepreneuriat.* Paris : EMS éditions.
- Rousseau, S., 2012.** *La création d'entreprises pas à pas.* Paris : Vuibert.

### Articles et communications

- Barneto, P., 2012.** « Mesurer la rémunération de la valeur dans le business model ». *Revue Enprendre & Innover*, n°13, pp. 38-47.
- Coste, H., 2012.** « Le Business Model : Texte-projet et dispositif de recherche-action » *Entreprendre & Innover*, n°13, pp. 103-110.
- Demil, B., Lecocq, X. et V. Warnier. 2004.** « *Le business model : l'oublié de la stratégie ?* ». *Normandie, Vallée de Seine*, 2 au 4juin, Actes de la 13ème Conférence de l'AIMS. pp. 1-23.
- Jouison-Laffite, E. et T. Verstraete, 2008.** « Business model et création d'entreprise ». *Revue française de gestion*, n°181, pp. 175-197.
- Moingeon, B. et L. Lehmann-ortega, 2010.** « Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : l'Etude d'un Cas Désarmant ». *Management*, vol. 13, pp. 266-297.
- Nlemvo B. et B. Surlemont, 2008.** « Le choix des modèles de revenus dans la haute gastronomie ». *Revue française de gestion*, n°181, pp. 145-159.
- Redis, J., 2009.** « Genèse, acceptions et enjeux du concept de Business Model pour l'e-entreprise ». *Revue Gestion 2000*. n°1 pp. 19-34.
- Siegel, D., 2006.** « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise? ». *La Revue des Sciences de Gestion*.n°219, pp. 35-44.

**Surlemont, B. 2012.** « Histoire d'un best-seller de l'entrepreneuriat ». *Entreprendre et Innover*, n°13, pp. 111-115.

**Verstraete, T. 2007.** « Du concept au business plan: un itinéraire à bien maîtriser ». *Les Echos, L'ART D'ENTREPRENDRE*.pp 10-11

**Verstraete T., Kramer F., E.Jouison-Lafitte. 2010.** « Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle ». Bordeaux . 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale Francophone Entrepreneuriat &PME

**Verstraete T., Kramer F. et E. Jouison-Laffitte. 2012.** « Le business model: Une théorie pour des pratiques ». *Entreprendre & Innover*, n° 13, pp. 7-26.

**Verstraete, T. et al.,. 2011.** « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de business model pour les jeunes dirigeants d'entreprises du bâtiment ». Paris. Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.

**Verstraete, T. et Saporta, B. 2006.** *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*. ADREG

**Warnier, V et L. Demil, 2012.** « Le business mode, un support à la créativité de l'entrepreneur ». *Entreprendre et Innover*, n°13, pp. 27-37.

#### Rapports

**INS. 2010.** *Recensement Général des entreprises en 2009, Principaux résultats*.

**INS. 2011a.** *Rapport Principal Deuxième Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel Au Cameroun (EESI2), Phase 1:Enquête sur l'Emploi*.

**INS. 2011b.** *Rapport Principal Deuxième Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel Au Cameroun (EESI2), Phase 2:Enquête sur le secteur informel*.

**MINEPAT. 2009.** *Document Stratégique pour la Croissance et l'Emploi, Cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020*.

**MINEPAT. 2011.** *Perception des Entreprises sur le Climat des Affaires au Cameroun, Business Climate Survey (BCS)*.

**MINJEUN. 2011.** *Un Cameroun de 20 Millions: Face aux défis de la Jeunesse*.

#### Thèse

**Jouison-Laffitte, E. (2008).** *L'opérationnalisation du Business Modèle en Contexte de Création d'Entreprise: recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise, Thèse pour le doctorat ès Science de Gestion. Bordeaux*.

#### Sites consultés

[www.statistics-cameroun.org](http://www.statistics-cameroun.org) consulté le 10 janvier 2013

[www.statistics-cameroun.org](http://www.statistics-cameroun.org) consulté le 10 janvier 2013

[www.statistics-cameroun.org](http://www.statistics-cameroun.org) consulté le 01 mars 2013

[www.minefop.gov.cm](http://www.minefop.gov.cm) consulté le 01 mars 2013.

## Annexes

### Annexe 1 : Grilles d'entretien utilisées pour le test

<b>Grille d'entretien utilisée pour le test auprès des jeunes/primos-entrepreneurs</b>		
Service	Aspects présentés	Information recherchée
Conseil, formation, Accompagnement sur-mesure : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude de marché</li> <li>- Montage de plan d'affaires</li> <li>- Diagnostics d'entreprises et accompagnement à la mise en œuvre des solutions</li> <li>- Assistance à la recherche des financements et réseautage</li> <li>- Formalités administratives</li> <li>- Formation des dirigeants et chefs d'entreprise</li> </ul> Information sur le marché,	Besoins génériques qu'il peut résoudre Avantages et spécificités des services proposés	Adéquation avec les besoins, acceptation du concept, ajustements

<b>Grille d'entretien utilisée pour le test auprès des institutions d'insertion socio-économique</b>		
Service	Aspects présentés	Information recherchée
Conseil, formation, Accompagnement, sous-traitance dans le domaine : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montage de projets</li> <li>- Stratégies de formation des entrepreneurs</li> <li>- Développement de dispositifs de formation</li> <li>- Développement de dispositifs d'accompagnement entrepreneurial</li> <li>- Renforcement des capacités des formateurs</li> <li>- Structuration des entrepreneurs</li> </ul>	Besoins génériques qu'il peut résoudre Avantages et spécificités des services proposés	Adéquation avec les besoins, acceptation du concept, ajustements

<b>Grille d'entretien utilisée pour le test auprès des centres de formation professionnelle</b>		
Service	Aspects présentés	Information recherchée
Conseil, formation, Accompagnement, sous-traitance dans le domaine : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la démarche d'ingénierie formation</li> <li>- Développement de dispositifs de formation</li> <li>- Développement des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial</li> <li>- Management des structures de formation</li> <li>- Prospective de la formation</li> <li>- Recherche de financement</li> <li>- Renforcement des capacités</li> </ul>	Besoins génériques qu'il peut résoudre Avantages et spécificités des services proposés	Adéquation avec les besoins, acceptation du concept, ajustements

<b>Grille d'entretien utilisée pour le test auprès des chambres consulaires (CAPEF)</b>		
Service	Aspects présentés	Information recherchée
Conseil, formation, Accompagnement, sous-traitance dans le domaine : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification stratégique et opérationnelle</li> <li>- Accompagnement des producteurs et membres</li> <li>- Dispositifs de formation et de professionnalisation des producteurs</li> <li>- Conception et gestion des projets</li> <li>- Systèmes d'information sur le marché</li> <li>- Mise en place d'une démarche qualité</li> </ul>	Besoins génériques qu'il peut résoudre Avantages et spécificités des services proposés	Adéquation avec les besoins, acceptation du concept, ajustements

## Annexe 2 : Chiffrage du modèle d'affaires

<b>Ventes</b>				
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>1ère année</b>	<b>2ème année</b>	<b>3ème année</b>
Nom du produit	Formation			
Quantités vendues en	Nombre	350,0	388,0	426,0
Tarif H.T. de l'unité vendue		27 857,00	27 857,00	27 857,00
<b>C.A. H.T.</b>		<b>9 749 950,0</b>	<b>10 808 516,0</b>	<b>11 867 082,0</b>
C.A. T.T.C.		9 749 950,0	10 808 516,0	11 867 082,0
Nom du produit	Conseil			
Quantités vendues en	Nombre	100,0	110,0	121,0
Tarif H.T. de l'unité vendue		2 750,00	2 750,00	2 750,00
<b>C.A. H.T.</b>		<b>275 000,0</b>	<b>302 500,0</b>	<b>332 750,0</b>
C.A. T.T.C.		275 000,0	302 500,0	332 750,0
Nom du produit	Accompagnement			
Quantités vendues en	Nombre	125,0	137,0	150,0
Tarif H.T. de l'unité vendue		50 000,00	50 000,00	50 000,00
<b>C.A. H.T.</b>		<b>6 250 000,0</b>	<b>6 850 000,0</b>	<b>7 500 000,0</b>
C.A. T.T.C.		6 250 000,0	6 850 000,0	7 500 000,0
Nom du produit	Sous-traitance			
Quantités vendues en	Nombre	3,0	4,0	5,0
Tarif H.T. de l'unité vendue		3 333 333,00	3 333 333,00	3 333 333,00
<b>C.A. H.T.</b>		<b>9 999 999,0</b>	<b>13 333 332,0</b>	<b>16 666 665,0</b>
C.A. T.T.C.		9 999 999,0	13 333 332,0	16 666 665,0
<b>C.A. TOTAL H.T.</b>	<b>(tous les produits)</b>	<b>26 274 949,0</b>	<b>31 294 348,0</b>	<b>36 366 497,0</b>
C.A. TOTAL T.T.C.	(tous les produits)	26 274 949,0	31 294 348,0	36 366 497,0

<b>Achats</b>				
<b>Coût d'achat des ventes</b>		<b>1ère année</b>	<b>2ème année</b>	<b>3ème année</b>
Formation	C.A. H.T. (rappel)	9 749 950,0	10 808 516,0	11 867 082,0
Coefficient coût achat/ventes		0,19	0,19	0,19
<b>Coût d'achat des ventes</b>		<b>1 852 490,5</b>	<b>2 053 618,0</b>	<b>2 254 745,6</b>
Conseil	C.A. H.T. (rappel)	275 000,0	302 500,0	332 750,0
Coefficient coût achat/ventes		0,66	0,66	0,66
<b>Coût d'achat des ventes</b>		<b>181 500,0</b>	<b>199 650,0</b>	<b>219 615,0</b>
Accompagnement	C.A. H.T. (rappel)	6 250 000,0	6 850 000,0	7 500 000,0
Coefficient coût achat/ventes		0,30	0,30	0,30
<b>Coût d'achat des ventes</b>		<b>1 875 000,0</b>	<b>2 055 000,0</b>	<b>2 250 000,0</b>
Sous-traitance	C.A. H.T. (rappel)	9 999 999,0	13 333 332,0	16 666 665,0
Coefficient coût achat/ventes		0,34	0,34	0,34
<b>Coût d'achat des ventes</b>		<b>3 399 999,7</b>	<b>4 533 332,9</b>	<b>5 666 666,1</b>
Rappel Total C.A. H.T.		26 274 949,0	31 294 348,0	36 366 497,0
<b>Total coût d'achat des ventes H.T.</b>		<b>7 308 990,2</b>	<b>8 841 600,9</b>	<b>10 391 026,7</b>

<b>Frais généraux</b>				
<b>Rubriques</b>		<b>1ère année</b>	<b>2ème année</b>	<b>3ème année</b>
Eau et Electricité		300 000,0	300 000,0	300 000,0
Fournitures administratives		100 000,0	100 000,0	100 000,0
Loyer et charges locatives		900 000,0	900 000,0	900 000,0
Honoraires		4 000 000,0	4 000 000,0	4 000 000,0
Poste et télécom		240 000,0	240 000,0	240 000,0
<b>Total autres achats et charges externes</b>		<b>5 640 000,0</b>	<b>5 640 000,0</b>	<b>5 640 000,0</b>
T.V.A. déductible		1 105 440,0	1 105 440,0	1 105 440,0
Total autres achats et charges externes T.T.C.		6 745 440,0	6 745 440,0	6 745 440,0
Impôts et taxes				

<b>Investissements</b>				
<b>Nature des investissements</b>	<b>Durée</b>	<b>1ère année</b>	<b>2ème année</b>	<b>3ème année</b>
Frais d'établissement	5	1 400 000,0		
Recherche et Développement	5	300 000,0		
Montage site	5	250 000,0		
<b>Total investissements immatériels</b>		<b>1 950 000,0</b>		
Matériel et mobilier	7	200 000,0		
Matériel informatique	3	1 500 000,0		
<b>Total investissements matériels</b>		<b>1 700 000,0</b>		
<b>Total investissements hors crédit-bail</b>		<b>3 650 000,0</b>		
Investissements en crédit-bail				

Amortissements			
Nature des investissements	1ère année	2ème année	3ème année
Frais d'établissement	280 000,0	280 000,0	280 000,0
Recherche et développement	60 000,0	60 000,0	60 000,0
Autres investissements immatériels	50 000,0	50 000,0	50 000,0
Matériel et mobilier	28 571,4	28 571,4	28 571,4
Matériel informatique	500 000,0	500 000,0	500 000,0
<b>Total</b>	<b>918 571,4</b>	<b>918 571,4</b>	<b>918 571,4</b>

Personnel			
nom / fonction	1ère année Brut mensuel	E.T.P. moyen	Coût annuel
Directeur Général	200 000,0	1,00	3 480 000,0
Responsable Technologie/R&D	150 000,0	1,00	2 610 000,0
Secrétaire Comptable	100 000,0	1,00	1 740 000,0
		<b>Effectif moyen</b>	<b>Coût total</b>
<b>Total</b>		<b>3,00</b>	<b>7 830 000,0</b>

Besoin en fonds de roulement			
	1ère année	2ème année	3ème année
Coût d'achat des ventes H.T.	7 308 990,2	8 841 600,9	10 391 026,7
Stocks (en jours)	20	20	20
Stocks achats	406 055,0	491 200,1	577 279,3
C.A. total H.T.	26 274 949,0	31 294 348,0	36 366 497,0
Total des stocks	406 055,0	491 200,1	577 279,3
Chiffre d'affaire T.T.C.	26 274 949,0	31 294 348,0	36 366 497,0
Délais de règlement des ventes	% des ventes	% des ventes	% des ventes
réglées comptants	75,0%	75,0%	75,0%
réglées à 30 jours	25,0%	25,0%	25,0%
réglées à 60 jours	100,0%	100,0%	100,0%
Créances clients	4 926 552,9	5 867 690,3	6 818 718,2
Calcul des crédits fournisseurs			
Achats T.T.C.	7 308 990,2	8 841 600,9	10 391 026,7
Délais de règlement consentis	% des achats	% des achats	% des achats
sont réglés comptants	60,0 %	60,0 %	60,0 %
sont réglés à 30 jours	40,0 %	40,0 %	40,0 %
Crédit fournisseurs	243 633,0	294 720,0	346 367,6
Impôt sur les bénéfices	1 762 294,2	3 104 707,6	4 460 956,1
Charges sociales	904 500,0	904 500,0	904 500,0
Dettes fiscales et sociales	2 666 794,2	4 009 207,6	5 365 456,1
en jours de chiffre d'affaires H.T.	33	23	16
<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>	<b>2 422 180,8</b>	<b>2 054 962,6</b>	<b>1 684 173,8</b>
Variation annuelle du B.F.R.	2 422 180,8	-367 218,1	-370 788,8

Plan de financement				
	1ère année	2ème année	3ème année	Total
Total des investissements	3 650 000,0			3 650 000,0
Variation du B.F.R.	2 422 180,8	-367 218,1	-370 788,8	1 684 173,8
<b>Total besoins</b>	<b>6 072 180,8</b>	<b>-367 218,1</b>	<b>-370 788,8</b>	<b>5 334 173,8</b>
Marge brute d'autofinancement	3 733 664,7	5 878 039,5	8 044 514,2	17 656 218,4
<b>Total ressources</b>	<b>3 733 664,7</b>	<b>5 878 039,5</b>	<b>8 044 514,2</b>	<b>17 656 218,4</b>
<b>Ressources - Besoins</b>	<b>-2 338 516,1</b>	<b>6 245 257,6</b>	<b>8 415 303,1</b>	<b>12 322 044,6</b>
<b>Cumul</b>	<b>-2 338 516,1</b>	<b>3 906 741,5</b>	<b>12 322 044,6</b>	
Cumul hors autofinancement	-6 072 180,8	-1 971 298,0	4 277 530,3	

Haut du Bilan prévisionnel simplifié			
	1ère année	2ème année	3ème année
<b>ACTIF : Actif immobilisé</b>			
Immobilisations, valeur brute	3 650 000,0	3 650 000,0	3 650 000,0
Amortissements (dotations cumulées)	918 571,4	1 837 142,9	2 755 714,3
Immobilisations, valeur nette	2 731 428,6	1 812 857,1	894 285,7
<b>PASSIF : Capitaux</b>			
Capitaux propres	2 815 093,3	7 774 561,3	14 900 504,1
Comptes courants et avances remboursables			
Emprunts			
Total capitaux permanents	2 815 093,3	7 774 561,3	14 900 504,1