Table des matières

Liste des tableaux vi

Liste des figures vii

Introduction 1

1. Présentation du mandat et des objectifs 3

2. Méthodologie de travail 3

3. Présentation du concept "Junior Entreprise" 5
3.1 En Europe et dans le monde 5
3.2 En Suisse 7
3.3 La Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme 8
3.3.1 Sa création *8*
3.3.2 Son fonctionnement interne *9*
3.3.3 Son catalogue de services aux entreprises *10*

4. Le modèle économique actuel de la JE HEGT 11
4.1. Le value proposition canevas 12
4.1.1 Profil de l'étudiant *12*
4.1.1.1 Les Customer Jobs 12
4.1.1.2 Les Pains 12
4.1.1.3 Les Gains 13
4.1.2 Proposition de valeur à l'étudiant *14*
4.1.2.1 Les Products & Services 14
4.1.2.2 Les Pain Relievers 15
4.1.2.3 Les Gain Creators 15
4.1.3 Le profil de l'entrepreneur *16*
4.1.3.1 Les Customer Jobs 16
4.1.3.2 Les Pains 16
4.1.3.3 Les Gains 17
4.1.4 La proposition de valeur à l'entrepreneur *18*
4.1.4.1 Les Products & Services 18
4.1.4.2 Les Pain Relievers 18
4.1.4.3 Les Gain Creators 18
4.1.5 Conclusion du Value Proposition Design *19*
4.2 Le Business Model Canevas 20
4.2.1 Les canaux utilisés *20*
4.2.2 Les relations avec le client *20*
4.2.3 Le flux de revenus *21*
4.2.4 Les ressources clés *21*
4.2.5 Les activités clés *21*
4.2.6 Les partenaires clés *22*
4.2.7 La structure de coûts *22*
4.2.6 Conclusion du Business Model *23*

5. Analyse de l'environnement 23
5.1 Benchmark des business modèles des Juniors Entreprises de Genève et Lausanne 23
5.2 Analyse de l'environnement valaisan 28
5.2.1 La méthode PESTEL *29*
5.3 L'analyse SWOT 32

6. À la découverte du client 33
6.1 Les hypothèses à tester 34

6.1.1 Les hypothèses de profil du client *34*
6.1.1.1 L'étudiant 34
6.1.1.2 L'entrepreneur 35
6.1.2 Les hypothèses de valeur ajoutée pour le client *35*
6.1.2.1 Pour l'étudiant 35
6.1.2.2 Pour l'entrepreneur 35
6.1.3 Les hypothèses d'offre proposée au client *35*
6.1.3.1 Pour l'étudiant 35
6.1.3.2 Pour l'entrepreneur 35
6.2 La construction des questionnaires 36
6.3 Analyse des réponses 36
6.3.1 À la découverte de l'étudiant *37*
6.3.1.1 Son profil 37
6.3.1.2 Son idée de valeur ajoutée de la Junior Entreprise 39
6.3.1.3 Son idée de l'offre de la Junior Entreprise 41
6.3.1.4 Ce que nous avons appris sur les étudiants 42
6.3.2 À la découverte de l'entrepreneur *43*
6.3.2.1 Son profil 44
6.3.2.2 Son idée de valeur ajoutée de la Junior Entreprise 47
6.3.2.3 Son idée de l'offre de la Junior Entreprise 49
6.3.2.4 Ce que nous avons appris sur l'entrepreneur 51

7. Structuration de l'offre 52
7.1 Construction et test d'une offre packagée 53
7.2 Résultats et adaptation de l'offre packagée 55

8. Proposition d'un positionnement stratégique et recommandations 57
8.1 Vers une stratégie d'épuration 57
8.1.1 L'horloge stratégique *58*
8.2 Nos recommandations 60
8.2.1 La matrice SWOT finale *60*
8.2.2 La liste des pistes d'actions *61*

9. Le Business Model canevas final 63
9.1 Les canaux utilisés 63
9.2 Les relations avec le client 64
9.3 Le flux de revenus 65
9.4 Les ressources clés 65
9.5 Les activités clés 66
9.6 Les partenariats clés 67
9.7 La structure des coûts 68
9.8 Résumé du business model 69

10. Proposition d'un plan d'action sur six mois 71
10.1 Définition des objectifs 72
10.2 Détermination des cibles 72
10.3 Élaboration du plan 72
10.4 Mesure de la performance 73

11. Élaboration d'un plan financier sur trois ans 74
11.1 Le compte de Pertes & Profits prévisionnel 2016 - 2019 76
11.1.1 L'évolution des recettes *77*
11.1.2 L'évolution des charges *78*
11.1.3 L'évolution du résultat et du chiffre d'affaire *80*

Conclusion 81

Références 82

Annexe I : Statuts de la JE HEGT 85
Annexe II : 1ière itération des value proposition et business model canevas 93
Annexe III : 2ième itération des value proposition et business model canevas..... 96
Annexe IV : Questionnaires et réponses adressé aux JEG et JE HEC 99
Annexe V : Questionnaires et réponses des étudiants interrogés 104
Annexe VI : Questionnaires et réponses des entrepreneurs interrogés..... 122
Annexe VII : 3ième itération du value proposition canevas de l'étudiant 164
Annexe VIII : 3ième itération du value proposition canevas de l'entrepreneur .. 165
Annexe IX : 1ière version du prospectus des packs d'études de marché 166
Annexe X : Détail du calcul de prix des packs d'études de marché..... 168
Annexe XI : 2ième version du prospectus des packs d'études de marché 169
Annexe XII : 3ième itération du business model canevas 171
Annexe XIII : Affiches promotionnelles de la JE HEGT pour les Career Weeks et l'event Coffee for likes 172
Annexe IXX : Structure des coûts de la JE HEGT au 30.06.2016 173
Annexe XX : Plan d'action d'août 2016 à janvier 2017..... 175
Annexe XXI : Sujet et mandat de travail de Bachelor 177
Annexe XXII : Commentaire du jury avant l'attribution du mandat..... 185
Déclaration de l'auteur 186

Liste des tableaux

Tableau 1 Liste des services de la JE HEGT 11
Tableau 2 Benchmark des modèles économiques des JEG, JE HEC et JE HEGT. 25
Tableau 3 Analyse PESTEL de l'environnement externe 31
Tableau 4 Matrice SWOT provisoire 32
Tableau 5 La matrice SWOT finale de la JE HEGT 60
Tableau 6 Liste des pistes d'action 62
Tableau 7 La couverture des phases par les canaux de la JE HEGT 64
Tableau 8 Bilan (p. 74) et état du compte pertes et profits au 30.06.2016 75
Tableau 9 Compte de pertes & profits prévisionnel 2016 - 2019 76
Tableau 10 Hypothèse des ventes de prestations pour 2016 - 2019 77
Tableau 11 Détail du calcul de prix des packs d'étude de marché 168
Tableau 12 Structure des coûts au 30.06.2016 173
Tableau 13 Plan d'action sur six mois 176

Liste des figures

Figure 1 The lean startup process 4
Figure 2 Les Junior entreprises dans le monde 6
Figure 3 Les Junior entreprises en Suisse 7
Figure 4 Organigramme de la JE HEGT 9
Figure 5 Value proposition canevas : le profil de l'étudiant, itération #2 14
Figure 6 Value proposition canevas : la proposition de valeur pour l'étudiant, itération #2 16
Figure 7 Value proposition canevas : le profil de l'entrepreneur, itération #2 17
Figure 8 Value proposition canevas : la proposition de valeur pour l'entrepreneur, itération #2 19
Figure 9 Value proposition canevas : le profil de l'étudiant, itération #3 39
Figure 10 Value proposition canevas : la proposition de valeur pour l'étudiant, itération #3 41
Figure 11 Value proposition canevas : le profil de l'entrepreneur, itération #3 47
Figure 12 Value proposition canevas : la proposition de valeur pour l'entrepreneur, itération #3 49
Figure 13 L'horloge stratégique de Bowman 58
Figure 14 Value proposition canevas : l'étudiant, itération #1 93
Figure 15 Value proposition canevas : l'entrepreneur, itération #1 94
Figure 16 Business Model Canevas, itération #1 95
Figure 17 Value proposition canevas : l'étudiant, itération #2 96
Figure 18 Value proposition canevas : l'entrepreneur, itération #2 97
Figure 19 Business model canevas, itération #2 98
Figure 20 Value proposition canevas : l'étudiant, itération #3 164
Figure 21 Value proposition canevas : l'entrepreneur, itération #3 165
Figure 22 Business model canevas, itération #3 171

Introduction

La formation supérieure peut sembler, aux yeux de certains, de nos jours, comme pas assez orientée vers la vie réelle de l'entreprise, au profit des formations professionnelles d'apprentissage et brevets. En effet, comment peut-on évaluer les capacités de travail d'une personne sur l'unique base d'un bulletin de notes ?

Il y a une année, une nouvelle association étudiante est née au sein de HES-SO Valais. En s'inspirant d'un mouvement français et déjà implanté dans une grande partie de la Suisse, la Junior Entreprise Haute École de Gestion et Tourisme, la JE HEGT, a été constituée pour donner la possibilité aux étudiants en Bachelor de la HEG de Sierre d'acquérir de l'expérience professionnelle et se constituer un réseau utile pour son futur. Selon ses statuts, présentés en annexe I, cette association s'est également donnée pour but de promouvoir les qualités et compétences de la formation HES-SO en employant ses étudiants pour exécuter des services pour des entreprises.

Étant donné l'inexistence jusqu'ici d'une organisation étudiante menant ce genre de mission en Valais et le peu d'expérience des étudiants en la matière, le modèle économique de l'association a été très inspiré de ceux des autres junior entreprises suisses. Or, ces dernières étant sur des marchés différents du Valais, comme Genève, Fribourg, Zurich ou encore Lausanne, une dissonance s'est rapidement faite sentir. En effet, le groupe d'étudiants a eu du mal à démarrer son activité et ses objectifs initiaux n'ont pas été atteints dans les délais. Le marché valaisan a manifesté une certaine réticence envers cette association qu'il a vite considérée comme une concurrente. Or, au contraire, le groupe d'étudiants, au travers de cette activité, souhaite développer ses connaissances et compétences afin d'accroître son expérience et s'en servir dans son futur. Ainsi, la JE HEGT poursuit un but purement social, en étant au service des étudiants et des entreprises, en se positionnant comme intermédiaire entre eux.

Avec un modèle économique porté sur des prestations d'ordre sociales et économiques à la fois, il était nécessaire d'effectuer un travail de recherche afin de déterminer le positionnement à adopter de la part de la JE HEGT pour espérer rendre son activité prospère. En ce sens, notre démarche a consisté en plusieurs étapes basées sur la formulation d'hypothèses, leurs tests, les résultats y découlant et la rédaction de recommandations.

Après une présentation de la méthodologie, du concept de junior entreprise et de la JE HEGT même, la première grande partie de ce travail présente le modèle d'affaire de l'association tel qu'imaginé avant ce travail de Bachelor. La phase suivante a consisté en l'étude de l'environnement externe en comparant les techniques marketing et chiffres clés de deux autres junior entreprises suisses avec ce que fait la JE HEGT. En parallèle, nous avons utilisé PESTEL pour définir les facteurs

externes d'influence pour le groupe, pour en arriver à lister les opportunités et menaces se présentant à notre mandant.

La seconde grande phase de ce travail concerne le test du modèle d'affaire préalablement exposé. Pour cela, nous sommes allés à la rencontre du potentiel client de la JE HEGT pour connaître ses objectifs et ses problèmes et voir ainsi dans quelle mesure les étudiants de l'association pourraient répondre à ses besoins. Cette enquête nous a apporté des éléments pertinents à modifier dans le business model de base. Dans une même méthodologie, nous avons soumis aux critiques constructives de notre échantillon de prospects une proposition de prestations de la JE HEGT. Cela nous a permis de situer, ajuster et structurer un type particulier de service vendu par l'association.

Au terme de ces enquêtes, nous avons amené notre réflexion sur le type de stratégie à adopter en fonction des éléments issus de nos interviews et analyses et sommes arrivés à la conclusion qu'une approche de différenciation vers le bas serait la plus appropriée à l'environnement et aux compétences actuelles de la JE HEGT.

La fin de ce dossier élabore deux outils de gestion pour l'avenir de la junior entreprise. Il s'agit pour le premier d'un plan d'action sur six mois, que nous avons imaginé à partir des recommandations précédemment énoncées au fil de la recherche. Puis nous avons établi le budget de l'association pour les trois prochaines années, sous la forme d'un compte de pertes et profits prévisionnel, afin de donner aux étudiants un scénario optimiste à suivre pour la pérennité de l'organisation.

Rapport-Gratuit.com

1. Présentation du mandat et des objectifs

Le présent Travail de Bachelor fait l'objet d'un mandat confié par la Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme de Sierre (JE HEGT), association d'étudiants de la HES-SO Valais. Faisant moi-même partie du comité fondateur de l'organisation, nous nous sommes vite rendus compte qu'avant de pouvoir atteindre nos objectifs sociaux, l'association doit se faire connaître auprès des différents acteurs économiques valaisans. Pour se faire, la jeune organisation a besoin d'avoir une stratégie propre. J'ai donc profité de l'opportunité du Travail de Bachelor pour rechercher la méthode stratégique à adopter afin de permettre à ce groupe d'étudiants de démarrer son activité au mieux.

Grâce à cette étude, la nouvelle association pourra avoir un business model établi sur la base de recherches dans son environnement externe et interne. Cette étude lui permettra également de connaître le positionnement stratégique adapté à son profil et son marché comme étant le Valais. Ce document lui présentera également les éléments auxquels elle doit faire attention et des pistes d'action à prendre pour se vendre auprès de ses parties prenantes.

2. Méthodologie de travail

La démarche générale de cette recherche a été qualitative. Celle-ci a nécessité la récolte de plusieurs informations provenant de différentes sources. Une grande partie de cette recherche se base premièrement sur mes propres connaissances de l'association, en tant que membre fondateur, j'ai eu accès aux informations internes à l'organisation et ai participé personnellement à sa structuration initiale, c'est pourquoi beaucoup d'éléments du modèle économique actuel me sont connus. Ensuite, pour la partie principale de ce travail consistant en la recherche du business model adéquat pour notre mandant, nous avons consulté des ouvrages sur le sujet dont les principaux sont :

- Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011)
- La méthode Value Proposition Design (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015)
- Stratégie Océan Bleu (Kim & Mauborgne, 2013)
- Lean Startup (Ries, 2012)

Afin de préciser ce travail de recherche, nous définissons le marché cible de la Junior Entreprise comme étant les PME valaisannes. Nous choisissons donc d'exclure les particuliers et entités publiques, pouvant également faire partie des clients de l'association. Ainsi, notre recherche et nos recommandations qui en découleront pourront être plus concentrées sur ce type d'acheteur.

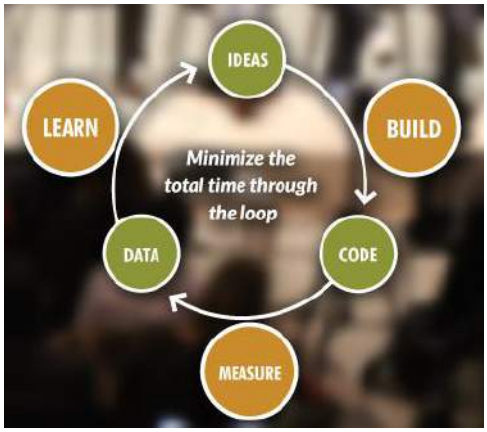


Figure 1 The lean startup process

Source : http://theleanstartup.com

La démarche générale de la recherche s'est basée sur la théorie proposée par Eric Ries, inventeur du "Lean Startup", méthode selon laquelle l'innovation continue permet aux startups de développer des offres valables sur le marché. Ainsi, en adoptant son approche du *"Build - Measure - Learn"* en continu, la startup réduit ses risques d'échecs (Ries, 2012).

Comme l'association avait déjà commencé son activité avant le début de cette recherche, nous avons construit les canevas du business model lors d'un workshop avec d'autres membres. Ensuite, il s'agissait de tester cette idée de canevas auprès de prospects afin de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse. Pour se faire, nous avons mené une enquête qualitative au travers d'entretiens individuels directifs[1] avec un questionnaire construit sur la base d'hypothèses que nous avons préalablement défini par rapport à nos différents canevas. Lors de ces interviews, nous avons suivi la méthode du Lean Startup et avons donc utilisé des *Minimum Viable Products* (MVP) ou produits minimum viables en français, afin d'apprendre les points forts et les points faibles de l'offre de l'association (Ries, 2012). Ce MVP est une matérialisation de la proposition de valeur du projet. Ainsi, cet outil concret peut être soumis au jugement des clients potentiels lors du test. (Osterwalder et al., 2015). En ce sens, dans un premier temps, nous avons utilisé le site internet de la Junior Entreprise, www.jehegt.ch, dont la liste des services, ainsi qu'une vidéo qui avait été élaborée par un membre fondateur pour présenter le projet en une minute. (Junior entreprise HEG et Tourisme, 2015).

Les réponses obtenues suite à ces entretiens nous amènent à une itération successive de nos canevas et nous permettent de ressortir la prestation qui serait susceptible d'être la plus demandée par les clients de l'association. Dans une phase successive de la recherche nous allons donc donner une forme plus précise à cette offre de prestation et allons une nouvelle fois la tester grâce à un nouvel MVP sous forme de prospectus qui sera présenté à notre échantillon afin d'en retirer les points forts et faibles, ce qui nous permettra par la suite d'adapter l'offre en fonction des retours obtenus des potentiels clients.

[1] Entretiens dirigés par l'animateur grâce à un guide structurant le déroulement de la rencontre au travers de différentes questions ouvertes pouvant amener à la confirmation ou non des hypothèses préalablement rédigées (Bathelot, 2015).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

En parallèle à ces tests, nous étudierons l'environnement externe de l'association afin de rassembler tous les éléments pour une stratégie adaptée à son marché. Pour cela, nous utiliserons des outils tels que le benchmark sectoriel[2], l'analyse PESTEL et enfin l'analyse SWOT. Grâce aux données récoltées suite à ces études, nous pourrons établir le positionnement stratégique de la Junior Entreprise et lui proposer un plan d'action précis d'août à décembre pour se promouvoir sur le marché valaisan.

Enfin, même en étant dans une forme d'entrepreneuriat social, en tant qu'organisation à but non lucratif (Johnson et al., 2014, p.373), il faut impérativement penser à son financement. Le dernier chapitre de ce dossier consistera en la récolte des données comptables actuelles et passées de l'association afin de déterminer les budgets futurs et fournir au mandant un scénario réaliste pour se situer par rapport à une réussite ou à un échec de son exploitation. Les hypothèses de chiffre d'affaire seront établies sur la base des éléments ressortis précédemment tout au long de la recherche.

3. Présentation du concept "Junior Entreprise"

3.1 En Europe et dans le monde

"Junior Entreprise" est un concept né en France dans les années 1970 (Richterich, 2016). À ce jour, notre pays voisin en compte 170 sur son territoire engageant quelques 17'600 étudiants d'écoles de commerces, écoles d'ingénieurs et universités françaises. (Confédération nationale des juniors entreprises, 2016).

Une junior entreprise (JE) est une association étudiante à but non lucratif ayant pour mission de familiariser les étudiants au monde professionnel en proposant ses services aux PME, sociétés publiques et particuliers. L'idée est de permettre aux étudiants de mettre en pratique ce qu'ils apprennent dans leur formation par l'exécution de mandats en fonction des domaines de compétences étudiés. Ainsi, cette association représente un véritable lien entre les étudiants et les entreprises. (Confédération nationale des juniors entreprises, 2016).

En Europe, le concept s'est répandu sur l'ensemble du territoire et des confédérations nationales se sont créées pour chapeauter les associations au sein d'un même pays. En général, dites confédérations se nomment "Jade" pour "Junior Association for Developpment in Europe" complétée du nom du pays. (Junior Entreprise Genève, 2016).

[2] Consiste à observer et analyser les pratiques managériales, commerciales et marketing utilisées par d'autres acteurs du même secteur d'activité (Bathelot, 2015).

Tout en haut de la structure organisationnelle, nous avons *Jade Europe*, basée à Bruxelles et qui affirme sur son site internet que son réseau représente "*280 associations au travers de 200 universités dans 14 pays européens pour environ 16 millions d'euros de chiffre d'affaire annuel*". (European Confederation of Junior Enterprises, 2016). Le comité de Jade Europe est constitué de cinq juniors entrepreneurs tout juste diplômés Bachelor ou Master ou sur le point de l'être, venant de pays différents du continent et travaillant à plein temps pour l'organisation. Nous avons un(e) Président(e), deux Vice-Président(e)s, un(e) Secrétaire général et un(e) Trésorier(ère). Cette constitution du comité est reproduite aussi dans les filiales nationales de Jade. (Jade Switzerland, 2015).

À l'échelle mondiale, le concept a convaincu et continue de le faire auprès de plus en plus d'étudiants. D'après les chiffres de Jade Switzerland sur son site internet, nous pouvons compter près de 40'000 junior entrepreneurs sur notre planète. Le Brésil, le Canada et la Tunisie possèdent déjà leur propre confédération de junior entreprises. Le concept a séduit encore d'autres zones du monde comme l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud qui voient naître des junior entreprises - appelées *Junior Initiatives* (JIs) pendant leur phase de création - au sein de leurs hautes écoles. (Jade Switzerland, 2015).

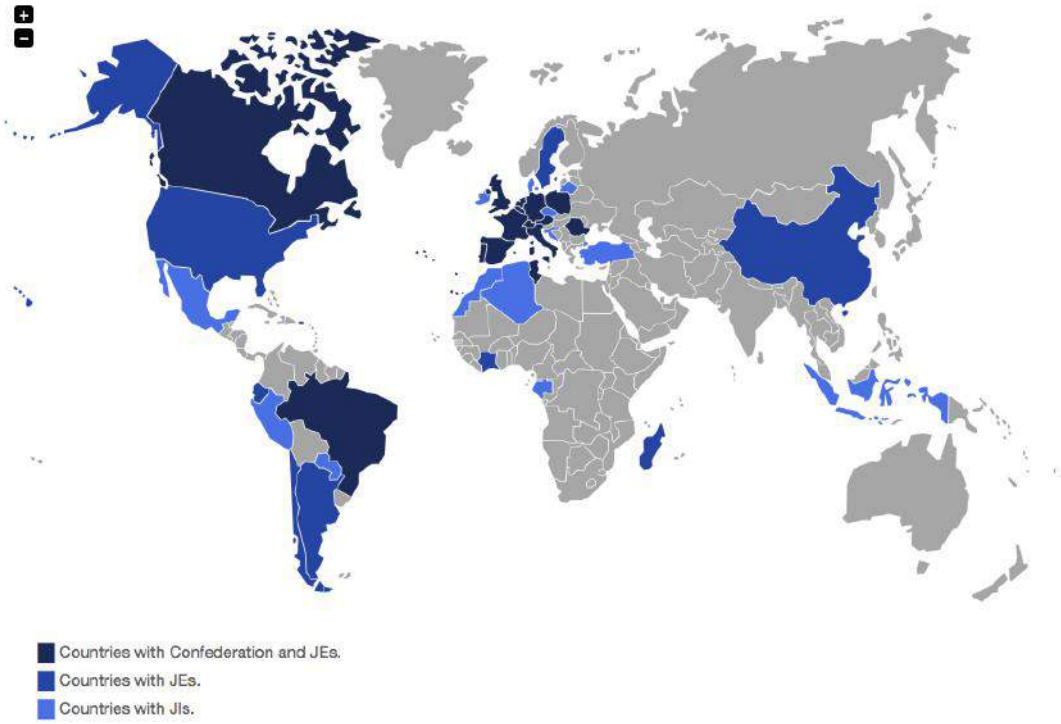


Figure 2 Les Junior entreprises dans le monde
Source : Jade Switzerland (2016)

3.2 En Suisse

C'est à l'École polytechnique fédérale de Lausanne, en 1983, qu'est née la première junior entreprise suisse. Deux ans plus tard, les étudiants des Hautes Études Commerciales ont suivi et ont fondé la Junior Entreprise HEC. Années après années, d'autres associations se sont créées pour arriver aujourd'hui à un nombre de 11 dont voici la liste par ordre d'ancienneté (Jade Switzerland, 2015) :

- 1983 : JE de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (JE EPFL)
- 1985 : JE des Hautes Études Commerciales de Lausanne (JE HEC)
- 1986 : JE de l'Université de Genève (JEG)
- 1987 : JE de l'Université de Fribourg (JEF)
- 1991 : JE de l'Université de Neuchâtel (Jeune Consulting)
- 1997 : JE de l'École polytechnique fédérale de Zürich (ETH Juniors)
- 2007 : JE de l'École hôtelière de Lausanne (JEHL)
- 2010 : JE de la Haute École de Gestion de Genève (JE HEG)
- 2014 : JE de l'École Hôtelière Vatel Switzerland de Martigny (JEVS)
- 2015 : JE de la Haute École du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève (JE HEPIA)
- 2015 : JE de la Haute École de Gestion et Tourisme de Sierre (JE HEGT)

Figure 3 Les Junior entreprises en Suisse
Source : Jade Switzerland (2016)

Jade Switzerland nait en 1987 et se défini comme étant une plateforme pour les junior entrepreneurs afin de leur permettre d'échanger sur les meilleures pratiques et collaborer entre eux. (Jade Switzerland, 2016). Loïk Narby, désormais ex président du réseau national, avait déclaré à Rachel Richterich pour son article "Des patrons de demain au travail" paru dans le Nouvelliste du 27 mai 2016, que chaque JE fonctionne de manière indépendante et en tant qu'organisations d'étudiants, elles comptabiliseraient pour la plupart un chiffre d'affaire annuel entre 100'000 et 200'000 francs suisses. En 2015, les revenus additionnés des junior entreprises helvétiques ont atteint un montant de trois millions de francs suisses. (Richterich, 2016).

L'autre activité de Jade Switzerland est l'organisation de *meetings* durant l'année pour réunir les junior entrepreneurs le temps d'une ou plusieurs journées. Aussi, chaque année, l'antenne suisse récompense les meilleures groupes grâce à un jury formé d'anciens membres devenus aujourd'hui des professionnels reconnus dans leur domaine. Trois prix sont décernés, la meilleure junior entreprise de l'année en terme de chiffre d'affaire, le meilleur projet de consulting et enfin la junior entreprise la plus prometteuse. (Jade Switzerland, 2016).

3.3 La Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme

3.3.1 Sa création

Pendant la pause estivale de l'année 2015, Clément In-Albon, étudiant en première année à l'HES-SO de Sierre en Économie d'entreprise, puis s'étant expatrié à Genève en seconde année, afin d'avoir accès à une formation en banque et finance, a eu l'idée de créer une junior entreprise à Sierre. Il pris connaissance du concept grâce à la JE HEG, où il participa en tant qu'exécutant de mandats durant sa deuxième année d'étude. Étant lui-même originaire du Valais, il décida de proposer l'idée à des collègues restés étudiants valaisans et trouva aisément des intéressés. Très vite, le premier comité du projet était constitué d'étudiants débutant leur seconde ou leur dernière année de formation. L'idée était de regrouper des personnes inscrites dans les différentes filières de la HES-SO Valais à Sierre afin d'imaginer des prestations pouvant être proposées aux entreprises. Grâce à son expérience genevoise, Clément In-Albon avait une idée claire de l'organisation interne à mettre en place ainsi que les personnes importantes à contacter pour la présentation du projet.

Ainsi, avant la reprise officielle des cours en août, la Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme (JE HEGT) est née. Clément In-Albon, en tant que président, et Guillaume Moulin, en tant que vice-président de l'association, ont rencontré Bruno Montani, actuel Directeur de la HEG afin de lui présenter le projet. Celui-ci s'est montré intéressé et prêt à soutenir l'initiative.

Petit à petit, le site internet de l'association s'est créé, ainsi que le logo et le slogan *"Les étudiants d'aujourd'hui sont les talents de demain"*. Durant son premier semestre de vie, la JE HEGT s'est donné pour mission de se faire connaître au maximum par son entourage et de prospecter auprès d'entreprises pour son tout premier évènement en mars 2016, les *Career Weeks*. Cet évènement est connu des Junior entreprises dont la JE HEG qui l'organise tous les ans à Genève. Cela consiste à inviter des entreprises employeurs de diplômés HES à venir se présenter auprès des étudiants de l'école et leur présenter les perspectives d'emploi dans leur société. Comme cet évènement fait partie intégrante du business modèle de l'association, nous le développerons plus loin.

La liste des prestations proposées aux entreprises a été établie et chaque membre du comité s'est vu remettre une carte de visite à son nom, lui permettant de présenter la JE à toute personne susceptible d'être utile à l'association, soit comme client, soit comme partenaire. Le compte bancaire au nom de l'association a été ouvert et les différentes pages sur les réseaux sociaux tels que *Facebook* et *LinkedIn* ont été créées. Ainsi, aux environs du mois de novembre 2015, la nouvelle association étudiante au sein de la HES-SO de Sierre était prête à lancer sa promotion.

3.3.2 Son fonctionnement interne

La Junior est entièrement composée d'étudiants des filières Informatique de Gestion, Tourisme et Économie d'entreprise. Nous avons à sa tête un comité, composé du président(e), vice-président(e), administrateur(trice), trésorier(ère) et différents responsables. Chaque poste au sein du comité est remis en candidature chaque année. Pour les membres en dernière année de formation, leur parcours au sein de l'association s'arrête lors de l'assemblée générale ayant lieu au mois d'avril de chaque année, afin qu'ils puissent se concentrer sur leur fin d'études. Ils passent donc la main aux suivants, généralement étudiants en fin de seconde année.

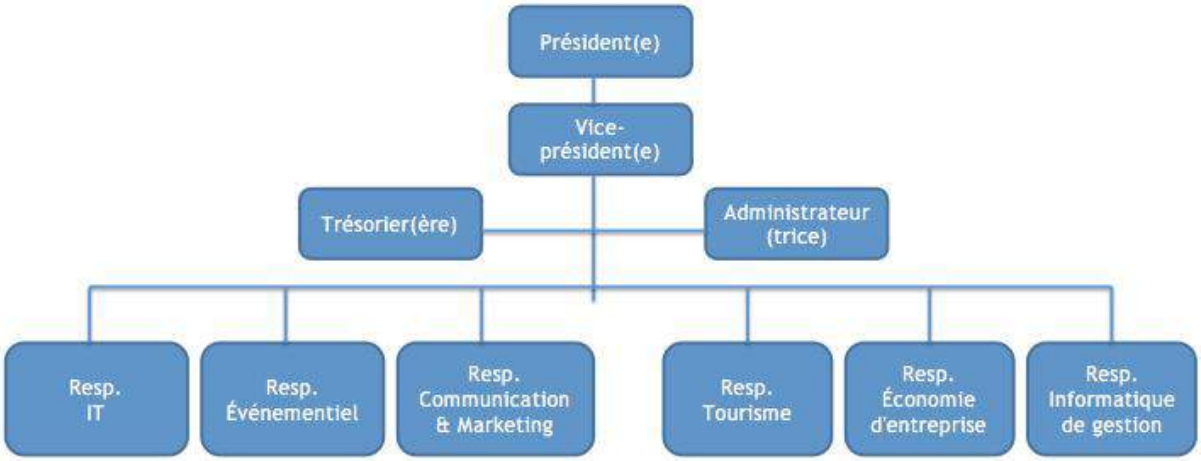


Figure 4 Organigramme de la JE HEGT
Données de l'auteur.

Il y a trois responsables de secteur pour le fonctionnement de la Junior Entreprise, représentés en bas à gauche de l'organigramme ci-dessus. Le responsable IT s'occupe de la gestion de la communication interne, du site internet et des bases de données internes à l'association. Le responsable événementiel a pour principale tâche l'organisation de tous les évènements privés ou publics de l'association. La personne pour la communication et marketing gère les pages sur les réseaux sociaux et s'occupe de la promotion générale de la Junior.

De l'autre côté, nous avons les responsables liés aux filières d'études. Ceux-ci ont un rôle déterminant au sein du groupe car c'est à eux qu'incombe de manager l'exécution des mandats pour les clients de la Junior Entreprise. Ainsi, par exemple, un mandat accès sur les compétences d'étudiants en tourisme sera sous la supervision du Responsable Tourisme. Celui-ci constituera une équipe d'étudiants ayant les compétences requises pour le travail et organisera la répartition des tâches et fixera les délais. C'est aussi lui le principal interlocuteur du client au sein de la JE, il négocie avec lui les termes du contrat avant le début du mandat, puis le tient à jour sur l'avancée du travail et le lui remet une fois terminé.

Les équipes d'étudiants engagés pour travailler sur les mandats sont appelées les exécutants. En tant que tels, ils ne font pas partie du comité de l'association mais participent au travail de terrain. Ils sont recrutés sur la base de leur curriculum vitae et surtout de leur motivation à pratiquer leurs connaissances sur des cas réels. En retour de leur travail, la JE s'engage à les rémunérer en leur reversant un pourcentage du montant facturé au client. Ce montant est divisé à parts égales entre les exécutants une fois le mandat terminé. Le but n'étant pas de générer du bénéfice sur l'activité, le reste du montant encaissé est ensuite réparti pour la couverture des frais généraux imputés directement et indirectement au mandat.

3.3.3 Son catalogue de services aux entreprises

Pour matérialiser la mission de lier et mettre en relation les étudiants et les entreprises, la Junior propose des services en concordance avec les compétences des étudiants des trois filières. Ainsi, sa proposition contient des prestations accès sur les domaines du tourisme, de l'économie d'entreprise et de l'informatique. Depuis sa création, ce catalogue a subi une majeure modification. En effet, le comité a considéré qu'il était nécessaire de réduire les services en supprimant certains trop complexes, ne pouvant êtres raisonnablement proposés aux entreprises sans avoir l'assurance d'avoir toutes les compétences requises au sein de l'équipe d'étudiants. En ce sens, ils ont souhaité démontrer que l'objectif n'était pas le nombre mais la qualité de la prestation.

À ce jour, voici les prestations indiquées et décrites sur le site internet de l'association :

<table>
<tr><th colspan="3">Compétences des junior entrepreneurs de Sierre</th></tr>
<tr><td>Marketing
– Plan marketing
– Étude de marché
– Analyse de site internet</td><td>Communication
– Gestion d'image
– Plan de communication</td><td rowspan="4">Informatique
– Développement web : site statique, site de vente en ligne, site personnalisé
– Modélisation, implémentation et gestion de bases de données
– Programmation de logiciels
– Support informatique : dépannage, conseils et installations d'équipements
– Développement d'application mobile</td></tr>
<tr><td>Gestion et organisation d'évènements</td><td rowspan="2">Graphisme
– Logos
– Supports publicitaires
– Cartes de visite</td></tr>
<tr><td>Business plan</td></tr>
</table>

Tableau 1 Liste des services de la JE HEGT
Adapté de www.jehegt.ch

Pour l'heure, chaque prestation ci-dessus est accompagnée d'une brève description sur le site internet et un bouton permet au client de demander un devis gratuit en un seul clic. Selon nos informations récoltées à l'interne, à ce jour, seuls des services du domaine informatique, le développement de sites web pour la majorité, et du graphisme ont été effectué.

4. Le modèle économique actuel de la JE HEGT

Cette première phase pratique du travail de recherche a consisté en l'élaboration d'une première version des canevas du business model et du value proposition design, deux célèbres outils inventés par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur.

Lors d'un workshop, le président et fondateur de la junior entreprise, Clément In-Albon et moi-même avons réfléchi au business model de l'association en nous aidant des canevas et des ouvrages "Business Model Nouvelle Génération" et "La méthode Value Proposition Design", ouvrages de référence principaux de ce travail. Comme le canevas de proposition de valeur constitue une déclinaison de la matrice du Business Model, nous avons commencé par celui-ci.

Ces canevas ont fait l'objet de deux itérations avant la phase de tests. La première a été imaginée avec le mandant et la seconde provient d'une discussion avec Monsieur Perruchoud, professeur responsable du suivi du présent travail. Ce chapitre présente le développement de notre

réflexion, duquel nous ressortirons les hypothèses à tester ultérieurement lors d'entretiens avec les parties prenantes concernées. Les itérations des différents modèles font l'objet des annexes II et III du dossier, pour une lecture facilitée.

4.1. Le value proposition canevas

Ce canevas se divise en deux parties. L'une concerne la proposition de valeur "*Value Proposition*" et l'autre concerne le profil du client "*Customer Segment*". (Osterwalder et al. 2015). Lors de notre discussion, Monsieur In-Albon et moi avons tout de suite distingué deux types de clients de la Junior Entreprise bien distincts, soit les étudiants d'une part - représentés sur les canevas par des post-it jaunes, et les entrepreneurs de l'autre - représentés par des post-it bleus. Par souci de pertinence et de distinction, nous avons rempli un canevas différent pour chacun d'eux. Ces propositions sont le résultat d'un brainstorming en février entre le mandant et moi, puis d'une séance de suivi avec le professeur responsable, Monsieur Perruchoud, un mois plus tard.

4.1.1 Profil de l'étudiant

4.1.1.1 Les Customer Jobs

Pour commencer, nous avons listé les aspirations de l'étudiant en adéquation avec ce que l'association peut lui offrir. Quatre principales ont été retenues : avoir une situation financière viable, réussir ses études, trouver sa voie professionnelle future et enfin, acquérir une expérience professionnelle et valorisante, qui est aujourd'hui, pour une grande partie des employeurs, une valeur ajoutée à tout Curriculum Vitae. Selon les auteurs de la "Méthode Value Proposition design", les aspirations peuvent être classées en plusieurs catégories ; fonctionnelles, sociales, personnelles/émotionnelles ou encore auxiliaires. (Osterwalder et al., 2015).

D'après les définitions du livre, acquérir une expérience professionnelle peut être classée comme aspiration fonctionnelle, ainsi que la rémunération, car elles répondent à un besoin de l'étudiant, qui peut souvent être confronté aux problèmes financiers et d'un manque d'expérience professionnelle qui peut lui être reproché lors de ces premières postulations une fois diplômé. Pour ce qui est de réussir ses études et trouver sa voir professionnelle future, ce sont des aspirations personnelles et fonctionnelles car procurent à l'étudiant un sentiment de sécurité et de confiance en son avenir. (Osterwalder et al., 2015).

4.1.1.2 Les Pains

Cette partie du canevas liste les problèmes potentiels que le client rencontre pour accomplir ses aspirations. (Osterwalder et al., 2015). Pour ce qui est des étudiants, nous avons listé trois

principaux soucis, chacun pouvant être rattaché à une aspiration. Ainsi, nous avons pensé premièrement à la gestion du temps, qui peut facilement vite devenir un problème important pour l'étudiant quand il vient à manquer. Lorsque le temps est mal géré, des conséquences négatives sont parfois à prévoir sur les résultats des examens. Aussi, l'étudiant à plein temps n'a pas l'occasion d'acquérir une véritable expérience professionnelle, à moins de mettre ses études en suspens pendant une période délimitée pour effectuer un stage par exemple. Afin de gagner de l'argent, l'étudiant trouvera un travail le weekend ou les soirs, dont l'activité correspond rarement au domaine étudié.

Comme second problème ou obstacle, il y a la limite des compétences de l'étudiant, qui peut, à différents degrés, limiter l'accomplissement des aspirations, car chacune d'elle requiert certaines compétences de l'étudiant, sans lesquelles celui-ci peut se voir refuser l'opportunité. Enfin, la vie privée de l'étudiant peut constituer une limite, celle-ci peut être le lieu de domicile, son statut privé, s'il a une famille à charge, s'il a d'autres obligations privées ou engagements politiques en dehors de sa formation, ces éléments peuvent représenter des obstacles pour ces aspirations, chacun à un degré différent.

4.1.1.3 Les Gains

Les résultats et avantages attendus ou voulus par les clients sont listés ici. Comme le conseille le livre, nous avons distingué les quatre types de bénéfices : requis, attendus, désirés et inattendus. (Osterwalder et al., 2015). Un premier bénéfice que nous considérons comme requis est la possibilité de mettre en pratique et confirmer les connaissances théoriques acquises pendant ces années de formation. En effet, nous partons du principe que tout étudiant fait ces études dans le but de trouver un travail qui lui plaise ensuite, c'est pourquoi cette formation doit forcément lui permettre par la suite de pratiquer sa profession.

Comme bénéfice attendu, nous avons pensé au développement des compétences et connaissances techniques que peut apporter une formation de niveau supérieur comme la HES. Deux bénéfices désirés sont ressortis, le premier est développer son réseau, élargir son cercle d'amis, de connaissances et de contacts durant les années d'études. Le second est de pouvoir se spécialiser dans un domaine, afin de se différencier face aux autres étudiants.

Comme bénéfices inattendus, nous pouvons certainement citer le développement des *soft skills*, autrement dit compétences douces, "*compétences personnelles au service du savoir-être et du savoir-faire" soit par exemple "empathie, créativité, adaptabilité, pédagogie etc.*" (Mauléon, Bouret & Hoarau, 2014, pp. 1-2). En effet, en tant qu'étudiant, nous cherchons à développer nos compétences intellectuelles voir techniques, mais nos compétences personnelles qui sont en réalité sollicitées durant cette formation au travers des différents travaux académiques demandés sont aussi développées.

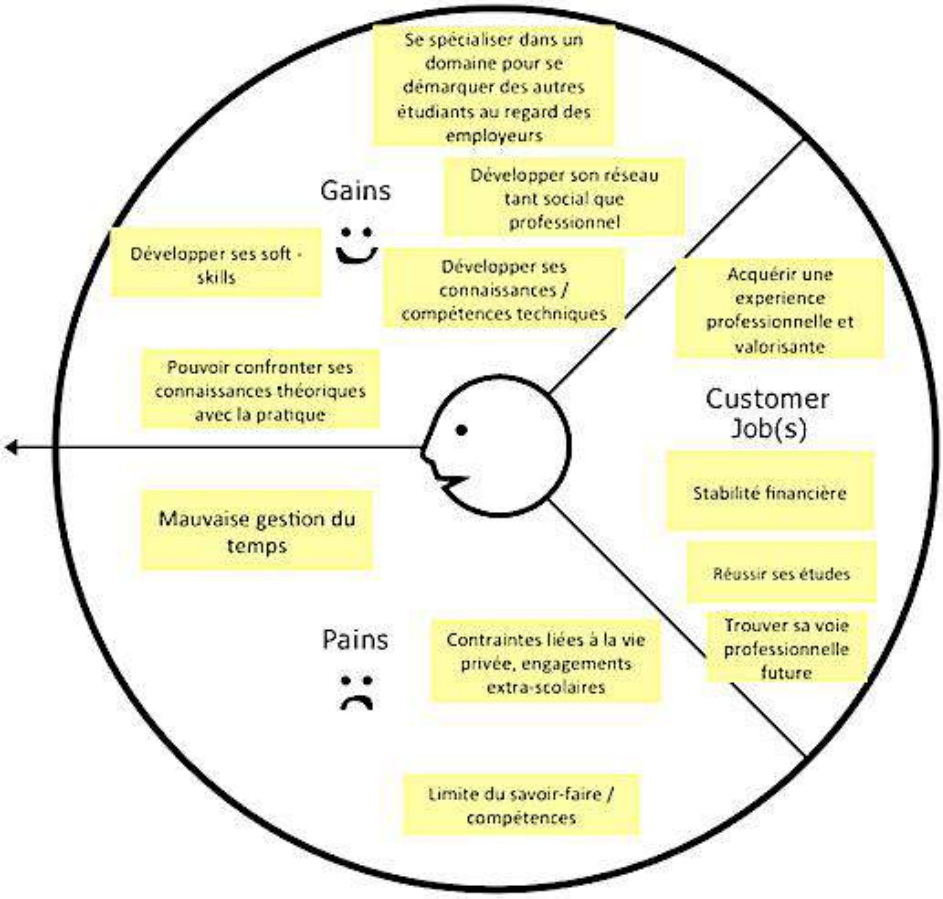


Figure 5 Value proposition canevas : le profil de l'étudiant, itération #2
Adapté de Strategyzer (2016)

.

4.1.2 Proposition de valeur à l'étudiant

4.1.2.1 Les Products & Services

Dans ce premier point de la proposition de valeur, nous listons tous les services que la Junior Entreprise peut proposer aux étudiants. (Osterwalder et al., 2015). Nous en avons retenu trois essentiels à différents niveaux. Premièrement, faire partie de la junior entreprise permet à l'étudiant de faire ses premiers pas dans le monde professionnel, car il participe à de réels mandats pour de réelles entreprises. L'étudiant sort de son habitude des travaux de groupe à faire dans l'objectif d'une bonne note à la fin et travaille pour remplir une obligation contractuelle et satisfaire un client. C'est en cela qu'il aperçoit le monde professionnel qui l'attend après les études. La junior entreprise permet aussi de mettre en relation les étudiants avec les professionnels, qui, hormis lorsqu'il y a un professeur qui supervise les travaux, n'ont pas pour habitude de travailler avec des jeunes qui ont encore tout à prouver. En cela, l'association donne la chance aux étudiants de pouvoir se lancer et de saisir des opportunités en rencontrant des professionnels en dehors du cursus de formation et d'une supervision d'un professeur. Enfin, la JE, en tant qu'association

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

étudiante, donne une possibilité plus émotionnelle, qui est d'appartenir à un réseau. En effet, les membres de ces organisations font partie du cercle des juniors entrepreneurs, où l'entraide, le partage des connaissances et l'ambition sont de mise.

4.1.2.2 Les Pain Relievers

Plus haut, nous avons énoncé les obstacles des étudiants comme étant principalement la mauvaise gestion du temps, la limite du savoir-faire et compétences et les contraintes de la vie privée et engagements extra-scolaires. Pour cela, la Junior Entreprise peut amener des solutions afin de lui permettre de pouvoir réaliser ses aspirations. Premièrement, tout engagement d'un étudiant au sein de la Junior Entreprise sera en fonction de sa disponibilité, tout en respectant les priorités de chacun quant aux études et vie privée. Deuxièmement, étant donné que toutes les filières et différents degrés d'années sont représentés au sein du groupe, lorsque le savoir-faire devient limité pour l'un, il pourra trouver de l'aide chez un collègue plus compétent dans tel ou tel domaine. En effet, au sein même de l'équipe règne un réel *team spirit* où tout le monde s'entraide et où les filières et les compétences respectives sont regroupées pour former une vraie synergie. Finalement, la Junior a la chance de pouvoir avoir des partenaires solides tels que Jade, précédemment présenté, ainsi que l'entier du réseau des Juniors Entreprises de Suisse. Mais aussi, même si l'association en est stratégiquement indépendante, la HES-SO et ses professeurs peuvent être un soutien en cas de besoin dans des domaines spécifiques.

4.1.2.3 Les Gain Creators

À ce jour, la Junior Entreprise peut amener des plus pour l'étudiant. Le premier créateur de bénéfice à citer est sans doute la possibilité de réaliser des mandats en dehors du cadre scolaire, où l'étudiant peut pour la première fois appliquer ses connaissances acquises en cours dans un réel travail. Ensuite, il découvrira, si tel n'est pas encore le cas pour lui, ce qu'est la relation client, le démarchage et la planification d'un mandat et la gestion d'équipe, entre autres. La JE promet aux étudiants une participation active dans un groupe associatif, mais aussi la participation à des évènements tels que les meetings de Jade, ou encore la possibilité de participer à des workshops organisés par d'autres Junior Entreprises suisses et étrangères. En cela, l'association peut apporter à l'étudiant une réelle expérience valorisante et la possibilité de faire de nouvelles connaissances à travers la Suisse, l'Europe, voir même le monde.

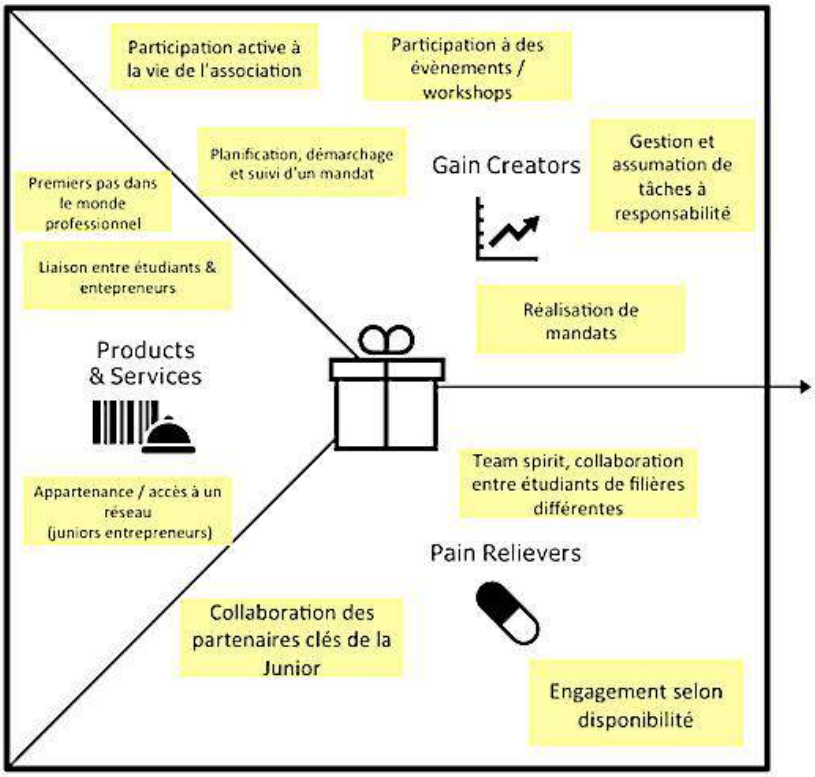


Figure 6 Value proposition canevas : la proposition de valeur pour l'étudiant, itération #2
adapté de Strategyzer (2016)

4.1.3 Le profil de l'entrepreneur

4.1.3.1 Les Customer Jobs

Pour nous, la PME a trois aspirations importantes qui ressortent avant toute autre : avoir un business viable avec des perspectives sur le long terme et qui lui permette d'exercer une activité propre.

4.1.3.2 Les Pains

Le premier problème auquel nous pensons pour l'entrepreneur est la maîtrise des coûts en général. Nous imaginons que tenir son entreprise, qu'elle vende des biens ou des services, cela coûte. Le commerçant se doit de tenir une comptabilité et parfois même un budget pour assurer une gestion minimum de ses coûts fixes et variables afin d'éviter d'entrer dans les chiffres rouges. Aussi, certains peuvent se trouver en manque de solutions adaptées à leur situation, comme, par exemple, ne pas avoir de site web pour promouvoir leur business sur la toile, ou encore n'ont pas de procédures à suivre en places pour certaines de leurs activités clés, ou encore certains peuvent manquer d'outils simples d'organisation ou de planification. Il faut également considérer un risque auquel peut être confronté tout patron d'entreprise, soit d'être en décalage ou en retard avec son environnement, ce qui pourrait provoquer l'arrêt définitif de son affaire. Il se doit de se tenir au

courant des tendances et de la constante évolution de ses clients. Enfin, l'incertitude conjoncturelle est malheureusement présente, le commerçant n'a pas forcément tous les éléments pour anticiper une nouvelle crise économique.

4.1.3.3 Les Gains

En tant que bénéfice requis par l'entrepreneur, nous avons retenu surtout la fidélisation de la clientèle, ainsi que l'obtention d'un bénéfice financier ressortant de l'activité. Ensuite, viennent les bénéfices tels que la durabilité de l'entreprise, son développement et son efficacité et efficience sur le marché. Ces derniers sont vus comme des bénéfices attendus pas l'entrepreneur. Enfin, comme bénéfice dit désirés par ce client, nous avons retenu la démarcation par rapport à la concurrence et le bien-être des collaborateurs.

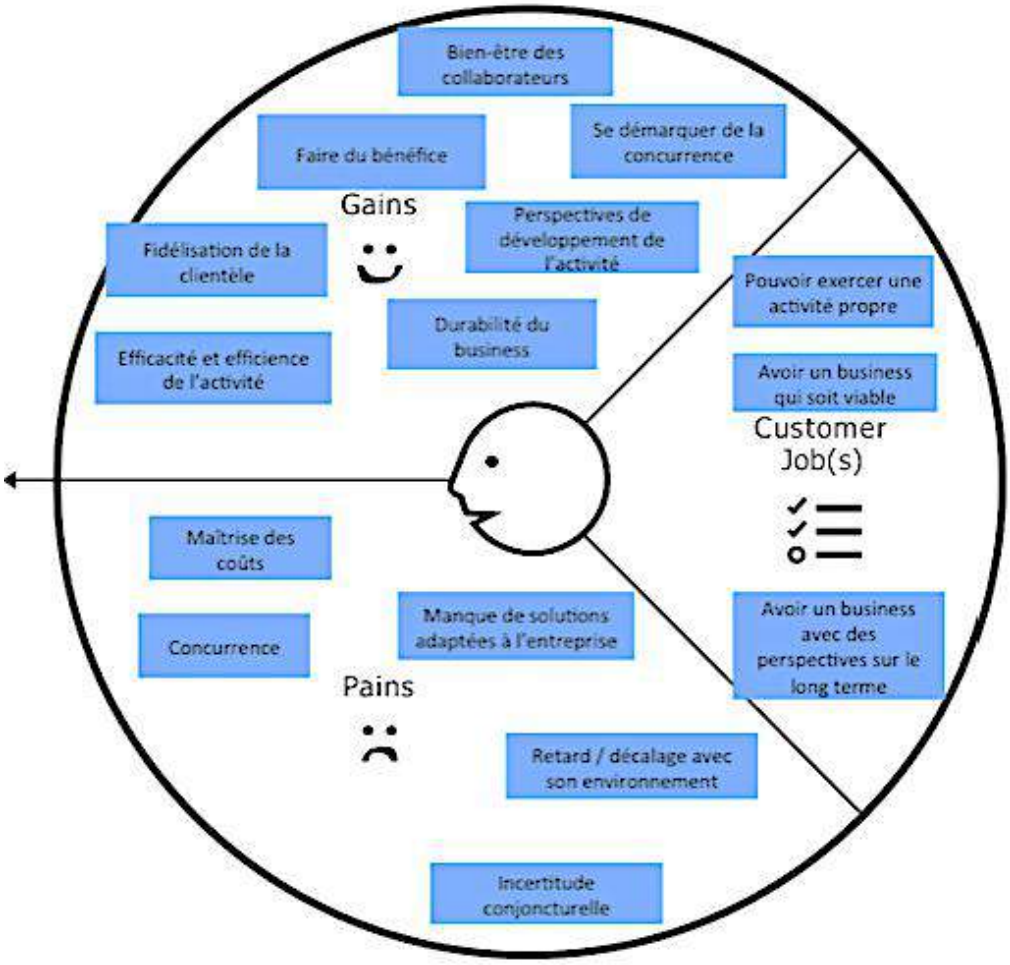


Figure 7 Value proposition canevas : le profil de l'entrepreneur, itération #2
Adapté de Strategyzer (2016)

4.1.4 La proposition de valeur à l'entrepreneur

4.1.4.1 Les Products & Services

La Junior Entreprise propose un certain nombre de services à ses clients. En effet, l'association propose avant tout des prestations sur mesure en fonction du besoin et des compétences des membres de la Junior. Dans ces prestations, nous comptons trois catégories principales : les créations, les analyses et les conseils. Pour la première, la JE propose des services tels que l'élaborations de logos, de vidéos promotionnelles voir de sites web pour les entreprises. La seconde catégorie des analyses est celle contenant le plus de prestations, dont les business plan ou les études de marché. Enfin, les junior entrepreneurs sont à même de conseiller les clients sur de nombreux domaines étudiés, notamment les finances, la stratégie managériale ou encore la communication, en effectuant un bilan de la situation et en élaborant des recommandations concrètes pour le client.

4.1.4.2 Les Pain Relievers

Les solutions amenées par l'association à son client sont plusieurs, nous en avons ressorti quelques unes. La transparence est de mise en ce qui concerne la relation contractuelle et tous les délivrables y attachés. L'association met un point d'honneur à apporter une solution personnalisée à chaque client, en faisant preuve de professionnalisme et en minimisant les coûts. De plus, l'organisation table sur le concept de cocréation, c'est-à-dire qu'elle vise à développer chaque prestation avec le client. Enfin, pour assurer à ce dernier le meilleur service, la junior entreprise exerce de la veille stratégique et observe les bonnes pratiques des différents secteurs.

4.1.4.3 Les Gain Creators

Faire appel aux étudiants de la Junior Entreprise peut amener à l'entreprise des bénéfices tels que des solutions innovantes et créatives pour sa société. Aussi, il peut profiter des brainstormings entre différents étudiants aux idées élaborées et motivantes, pouvant amener à un résultat intéressant. De plus, mandater une association à but non lucratif et étudiante ajoutera un plus à l'image de la société et lui assurera une moindre dépense pour la solution recherchée, que de faire appel à une société professionnelle. Puis, l'association propose une facturation par étape, c'est-à-dire un montant de base avant le début du mandat, un autre au milieu puis le solde à la fin. Ces étapes sont définies avec le client en fonction du type et de la durée du mandat. En cela l'association montre que son objectif est avant tout la satisfaction du client. Enfin, l'approche cocréative a pour effet de rendre les mandats personnalisables en fonction du demandeur.

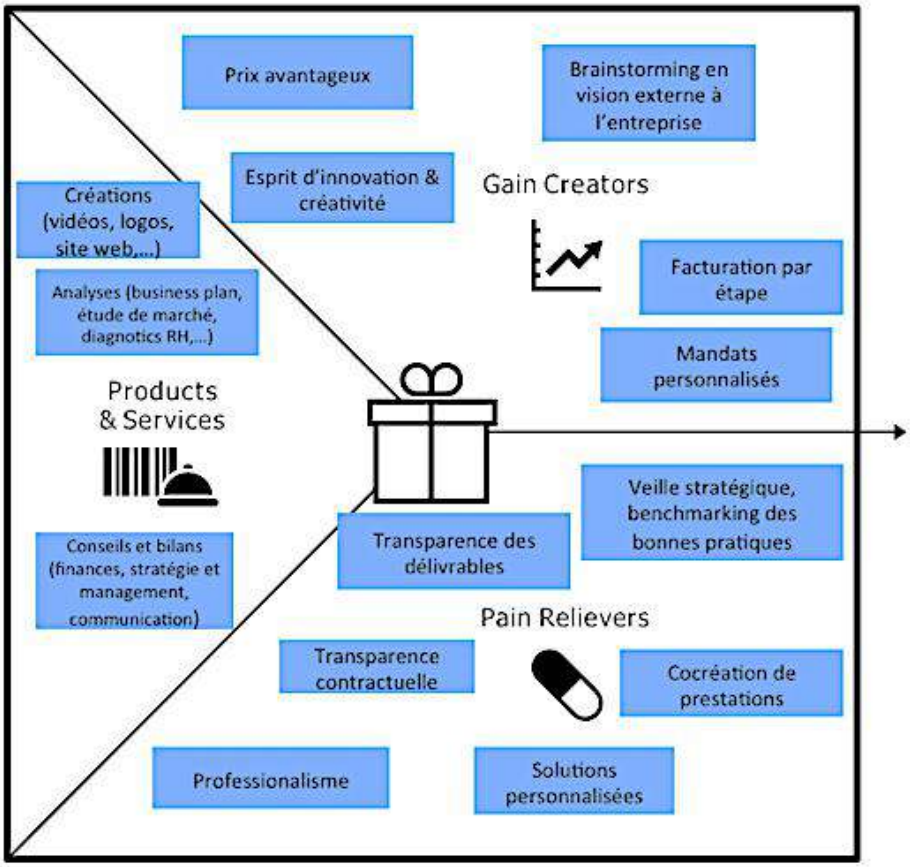


Figure 8 Value proposition canevas : la proposition de valeur pour l'entrepreneur, itération #2
Adapté de Strategyzer (2016)

4.1.5 Conclusion du Value Proposition Design

Voici le développement des deux canevas de proposition de valeur qui sont ressortis du brainstorming, où nous avons retenus au final uniquement que les aspirations, problèmes et bénéfices en adéquation avec la proposition de valeur de la JE HEGT.

Dans ce cas, ce sont des adéquations dites "sur le papier". En effet, selon "La méthode Value Proposition Design", il y a trois types d'adéquations, et pour l'association, on en est encore au stade où les aspirations, problèmes et bénéfices des clients ne sont ni connus ni prouvés, alors que les propositions de valeurs sont créées sur cette base. L'association ne sait pas encore parfaitement si les entreprises et les étudiants seront sensibles à ce qu'elle propose, c'est pourquoi cette étude va dans une prochaine étape tester cette proposition afin de répondre à cette question. (Osterwalder et al., 2015).

4.2 Le Business Model Canevas

À la suite de nos canevas de proposition de valeur, nous avons pu remplir la matrice du modèle économique de la JE HEGT. Les parties de proposition de valeur et de profil client étant détaillées au point précédent, nous allons maintenant développer le reste des blocs de la matrice. (Osterwalder & Pigneur, 2011). Tous les éléments mentionnés ci-après représentent l'état actuel de la Junior Entreprise et ont été récoltés au sein de l'organisation au travers d'entretiens individuels ou de groupe avec les membres du comité. Ce chapitre développe la seconde itération du canevas (cf. annexe III), car sensiblement différente de la première (cf. annexe II).

4.2.1 Les canaux utilisés

L'association utilise à ce jour plusieurs types de communication. Un seul canal est uniquement utilisé avec les étudiants externes à l'association, il s'agit du message électronique, car l'association dispose de la liste des adresses des étudiants de l'école, même si la JE essaie de ne pas encombrer les boîtes e-mails avec trop d'annonces, celles considérées comme importantes sont faites par ce biais.

Pour le reste des types de canaux, ils peuvent être utilisés soit avec les étudiants, soit avec les entreprises. Durant cette phase d'implantation, l'association privilégie beaucoup le face à face pour se présenter. Ainsi, les membres cherchent à être présents à un maximum d'évènements internes et externes à l'école, afin de faire connaître son existence et son activité. L'association s'est créée elle-même un site internet moderne et créatif, afin de pouvoir prospecter sur la toile. Évidemment, les réseaux sociaux sont également utilisés, surtout Facebook et LinkedIn pour en citer les principaux.

4.2.2 Les relations avec le client

Ce bloc permet de lister ce qui permet à la JE de gagner de nouveaux mandats auprès de clients, de compter en elle de nouveaux membres étudiants et de les fidéliser. (Osterwalder & Pigneur, 2011). Pour inciter les étudiants à devenir membres de l'association et à participer à l'exécution de mandats, l'association leur promet en retour une expérience associative professionnelle et une rémunération à hauteur du travail fourni. Pour convaincre les commerçants de mandater les junior entrepreneurs, ceux-ci leur proposent un bon rapport qualité-prix et des prestations sur mesure, co-crées avec le client.

4.2.3 Le flux de revenus

L'unique revenu provenant de la relation avec les entrepreneurs est le prix qui lui est facturé pour l'exécution du mandat le concernant. Au delà de ça, la JE va encaisser de l'argent sur les évènements qu'elle organise, comme les Career Weeks par exemple, où les entreprises participantes payent un prix fixe pour venir se présenter aux étudiants de l'école, lors de la première édition en 2016, chaque entreprise a accepté de verser CHF 500.- pour participer.

Aussi, la HES-SO Valais a apporté un soutien financier lors de la première année d'existence à hauteur de CHF 2'000.-. Cette demande sera réitérée chaque année auprès de la direction. Enfin, les cotisations semestrielles des membres du comité sont également comptées comme revenus pour l'association. Celles-ci se montent à CHF 20.- par personne.

4.2.4 Les ressources clés

Les ressources clés de la JE sont humaines et technologiques. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.35). En effet, elle peut compter sur ses membres motivés et engagés dans l'organisation. Nous pouvons aussi compter sur le soutien des professeurs. La JE a pu à plusieurs reprises compter sur le conseil de professeurs concernant l'exécution de certains mandats. À ses débuts, des membres du comité s'étaient entretenus personnellement avec les responsables de filières de l'école afin de présenter le projet et établir un premier rapport. La JE a notamment pu compter sur les conseils avisés de Monsieur David Wannier, responsable de la filière Informatique de Gestion, pour la création du site internet de l'association.

Comme autre type de ressources, nous avons celles dites technologiques. Les membres du comité utilisent plusieurs plateformes pour travailler : Podio, plateforme collaborative de travail, qui et utilisée pour la gestion des tâches à l'interne. Dropbox et Google Drive, plateformes célèbres de partages de fichiers, sont utilisées pour classer les documents internes importants, comme les contrats, les cahiers des charges des membres ou encore les procès-verbaux des assemblées.

4.2.5 Les activités clés

Le modèle économique de la JE tient autour de deux activités, l'une concernant le segment des entreprises, l'autre concernant les étudiants. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.37). Pour les premiers, il s'agit de réaliser pour eux des mandats. Pour les seconds, il s'agit de l'organisation d'évènements pour leur apporter ce lien intermédiaire avec le monde professionnel, comme les Career Weeks, ainsi que la participation à divers meetings organisés par les autres Junior entreprises et Jade Switzerland, ce qui donne goût à la vie associative et de junior entrepreneur.

4.2.6 Les partenaires clés

La Junior Entreprise a fait appel à l'aide et aux services de plusieurs sociétés et institutions durant ses premiers six mois d'existence, sans pour autant officialiser un rapport de partenariat. Néanmoins, nous pouvons ici déjà caractériser les relations si elles devaient devenir officielles. Ainsi, nous pourrions compter une relation acheteur-fournisseur avec la HES-SO, une alliance stratégique avec le réseau Jade Switzerland et le cercle des Alumnis, et une coopétition avec les instituts de recherche HES. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.38).

En effet, la direction de la HEG, menée par Bruno Montani, a apporté son soutien à la JE sous forme financière à hauteur de CHF 2'000. Elle a également mis à disposition les salles de classes pour les assemblées générales de l'association, ou encore pour les présentations durant les Career Weeks.

Comme partenaire principal et officiel, nous comptons Jade Switzerland. Les 10 autres junior entreprises suisses sont évidemment à compter dans les partenaires de la JE HEGT, car faisant toutes parties du même réseau, peuvent êtres amenées à s'entraider et se conseiller entre elles.

Aussi, les anciens membres de la Junior Entreprise forment le cercle des alumnis, qui reste à disposition et en contact avec les membres actifs, et témoignent dans leur vie professionnel de leur expérience au sein de l'association, dans le but de faire connaître l'association toujours plus et amener de nouveaux mandats et de nouveaux clients.

Enfin, une coopétition[3] serait à envisager avec les instituts de recherche de l'HES-SO Valais en Entrepreneuriat et Management, Tourisme et Informatique de gestion basée sur la transparence et le partage d'idées avec pour objectif de développer des projets professionnels intégrant les étudiants.

4.2.7 La structure de coûts

Ce bloc contient tous les types de coûts qu'assume l'association à ce jour depuis sa création, à savoir selon notre hypothèse : une cotisation annuelle à Jade Switzerland en fonction du chiffre d'affaire annuel, des frais de participation aux meetings des junior entreprises, des frais de publicité sur les réseaux sociaux, des frais administratifs divers et abonnements informatiques, comme l'hébergement du site internet, les frais d'organisation des évènements, comme le service de catering par exemple, et enfin les frais de représentation, notamment les déplacements lors des visites aux clients ou encore les appels téléphoniques. Au terme de ce travail, nous aurons mené

[3] Modèle stratégique développé dans les années 90 par Brandenburger et Nalebuff selon lequel une entreprise peut accroître considérablement son offre en collaborant avec ses concurrents. (Demil, Lecocq et Warnier, 2013).

Rapport-Gratuit.com

une recherche plus poussée des coûts et revenus perçus par la JE de manière à obtenir le détail des montants.

4.2.6 Conclusion du Business Model

Voici donc nos hypothèses développées suite à deux itérations du canevas. Si certains points du business model sont sûrs et établis, d'autres sont à vérifier au travers de tests sous forme d'entretiens avec les parties prenantes concernées. Après une étude de l'environnement externe de la Junior Entreprise, plusieurs éléments des différents canevas seront examinés.

Dans un premier temps, nous vérifierons l'hypothèse concernant le profil de l'étudiant, soit la partie ronde du canevas en interrogeant six étudiants de la HEG. Puis, dans un second temps, nous allons faire de même avec le profil des entreprises, en rencontrant six entrepreneurs de PME, correspondant au client type de la JE HEGT concerné par cette recherche. Ensuite, nous procéderons à l'enquête sur la proposition de valeur auprès des mêmes personnes, afin de valider la partie carré du canevas. L'objectif étant de savoir si notre hypothèse de proposition de valeur va dans la bonne direction.

5. Analyse de l'environnement

5.1 Benchmark des business modèles des Juniors Entreprises de Genève et Lausanne

Dans cette partie dite "*zoom out*", nous nous intéressons dans un premier temps à l'étude de ce qui se fait déjà en Suisse au niveau des Juniors entreprises. (Osterwalder et al., 2015). Comme énoncé précédemment, il existe à ce jour 11 juniors entreprises en Suisse et pour cette étude, nous nous sommes intéressés aux organisations les plus anciennes et dont les prestations proposées sont similaires à celles de la JE HEGT.

Le choix s'est donc porté sur la Junior Entreprise de l'Université de Genève (JEG) et sur la Junior Entreprise de la Faculté des Hautes Études Commerciales de Lausanne (JE HEC). Il a été envoyé un même questionnaire contenant cinq questions aux présidents de ces associations par e-mail, afin de connaître leur type de client, leurs concurrents et leur méthodes pour s'en différencier, leur politique de prix et enfin leur prestation phare, leur rapportant le plus de chiffre d'affaire (cf. annexe IV).

Pour compléter les informations obtenues à travers ce questionnaire, nous avons analysé le site internet de chacune des deux Junior Entreprises, afin de relever les éléments qu'ils communiquent à

leurs clients et aux étudiants de leur établissement. Voici l'observation faite de cette étude qualitative mise sous forme de tableau pour faciliter la comparaison.

Critère analysé	JEG	JE HEC	JE HEGT[4]
Qualités offertes aux entreprises	• ancienneté (1986) • compétences variées (économie, droit et informatique) • appui des partenaires • motivation, esprit d'initiative et flexibilité des étudiants	• plus de 30 années d'expérience • volonté et implication des étudiants • professionnalisme • bon rapport qualité/prix	• compétences de différentes filières • tarifs compétitifs • professionnalisme et succès
Qualités offertes aux étudiants	• lien entre formation et vie professionnelle • confirmation et complément des acquis théoriques	• participation à la vie associative comme un plus sur le CV • opportunité de faire face à des responsabilités professionnelles • grande variété de travail	• développement de relations et un esprit d'équipe • gain d'expérience par la réalisation de mandats • ligne supplémentaire au CV
Client(s) type	• Startups • Grandes entreprises[5]	• Startups, PME • Grandes sociétés nationales et internationales[6]	Startups et PME valaisannes
Prestation phare en % du chiffre d'affaire	Études de marché, pour 60% du chiffre d'affaire.	Business plan et Études de marché, pour 80% du chiffre d'affaire	Créations de sites internet (env. 40%) et vidéos promotionnelles (env. 40%)
Politique de prix	Application de tarifs horaires généraux :	Application de tarifs horaires en principe.	Pour services informatiques : tarifs

[4] Données récoltées par l'auteur auprès du mandant et du site web de l'association. Ces données correspondent à l'état de la Junior Entreprise avant l'étude stratégique faisant l'objet de ce travail de Bachelor.
[5] Comme grandes entreprises, la présidente de la JEG, Mme Marques Queiros nous cite le TCS, la Fondation des Parkings de Genève ou encore l'UBS. Pour ce type de client, l'association effectue surtout des mandats d'études de marché et de satisfaction.
[6] M. Girard, Président de la JE HEC nous précise que les grandes entreprises représentent un tiers de leurs clients. Il nous indique également que les industries sont très variées mais qu'une large part de leurs mandants sont issus de l'industrie de l'application web.

Extrait gratuit
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

	CHF 60.- pour les études de terrain, CHF 80.- pour de la réflexion. D'autres tarifs sont prévus pour les développements de sites internet[7].	Basé sur les tendances du marché et les concurrents.	sous forme de packs. Prix basés sur la concurrence et la demande des clients. Pour autres services : tarif horaire à CHF 50.-.
Concurrents principaux	• Tout indépendant proposant la création de sites web. • La JE HEG (Haute Ecole de Gestion de Genève).	• Toute autre Junior accès sur le même type de services comme la JEG (Genève), la JE HEG (Genève) ou encore Jeune Consulting (Neuchâtel). • Toute agence proposant le même type de services.	• Sociétés de graphisme • Sociétés marketing proposant le même genre de services • Toute sociétés d'aide à la création d'entreprise • Sociétés informatiques proposant les mêmes services • Instituts de recherche et d'étude
Méthode de différenciation	• Possession d'un large réseau dû à l'ancienneté de la Junior. • Fonctionnement interne différent de la JE HEG, aucun étudiant externe à l'association ne peut participer à la réalisation de mandat.	• Le label HEC Lausanne inspire une image de qualité et de sérieux. • L'organisation d'évènements propres à l'organisation comme la Coupe de Golf ou le Business Game[8].	• Mise en avant de l'innovation et la créativité des étudiants • Large palette de services sur mesure • Bon rapport qualité-prix

Tableau 2 Benchmark des modèles économiques des JEG, JE HEC et JE HEGT.
Adapté des données récoltées par l'auteur auprès des institutions concernées (annexe IV)

Cette analyse d'autres junior entreprises nous amène à certaines constatations pour la JE HEGT au niveau de chaque critère relevé ci-dessus.

[7] En effet, la tarification pour le développement d'un site web va dépendre du type de site, de ce qui y est installé et de la communication souhaitée.
[8] Chaque année et depuis plus de 20 ans, la JE HEC organise la Coupe de Golf afin de réunir entreprises et étudiants autour d'un parcours et échanger sur leurs expériences. Le dernier et 3ième Business Game organisé par la JEHEC a eu lieu le 20 mai 2016. Cet évènement regroupe une huitantaine d'étudiants inscrits pour réaliser un cas donné par les partenaires Deloitte et Pictet. Cet évènement permet aux étudiants de se faire reconnaître par les entreprises et échanger avec des professionnels sur les cas tirés de la pratique.

Pour commencer, nous remarquons une différence entre les qualités offertes aux entreprises par les anciennes Junior et celles proposées par la JE HEGT. Si cette dernière ne peut évidemment pas promettre une ancienneté et de l'expérience au vu de sa création récente, nous remarquons que la qualité des étudiants n'est pas aussi mise en avant que dans les autres Juniors, qui tablent sur eux comme leur principale valeur ajoutée. Aussi, la JE HEGT est la seule présentant sa politique de prix comme compétitive, alors que la JE HEC mentionne uniquement un bon rapport qualité-prix au vu de son caractère d'association à but non lucratif. Il est également pertinent de la part de la JEG de mentionner l'apport de leurs nombreux et prestigieux partenaires listés sur leur site web, pour en citer quelques uns comme UBS, PwC, EY ou encore l'Agefi. De plus, la JEG compte également des junior entreprises alliées au-delà de nos frontières suisses, à l'Université de Westminster en Angleterre (WBC), à la Kedge Business School de Marseille (Marketing Méditerranée) ou encore à l'École polytechnique de Turin (J.E.To.P).

Ensuite, pour l'offre faite aux étudiants, les éléments mis en avant sont similaires dans les trois associations, comme l'expérience supplémentaire à mentionner dans son curriculum vitae, apparaissant comme la première chose à mettre en évidence pour attirer les étudiants dans le mouvement Junior Entreprise.

Concernant les clients types, nous remarquons que toutes deux cherchent à servir principalement les startups et PME car, afin de répondre à leur promesse de prestation sur mesure, le client doit pouvoir être de taille petite. Mais aussi, pour des groupes existants depuis plus de 20 ans comme la JEG et la JE HEC, leur ancienneté leur a permis de pouvoir compter comme clients des sociétés plus grandes, et de développer pour elles un autre type de prestations, plus élaborées et plus couteuses, comme les études de marché et de satisfaction.

À sa création, la JE HEGT a directement pris comme clients cibles les petites entreprises, comme les commerçants et restaurateurs de la région, sans pour autant fermer ses portes à d'autres types de client. Sa prospection initiale a été dirigée envers des sociétés susceptibles selon eux d'êtres intéressées par leurs services. Le périmètre initial a été la région de Sierre et environs. Les différents membres fondateurs ont usé de leur réseau de connaissances pour promouvoir la Junior Entreprise et s'engager dans ses premiers mandats.

Pour ce qui est de la prestation qui rapporte le plus aux associations, il n'y a aucun doute, pour les deux autres juniors étudiées il s'agit des études de marché, qui peuvent durer sur plusieurs mois et son facturées à l'heure. D'après le témoignage de Mme Marques Queiros lors d'un meeting de Jade en octobre 2015, les grandes entreprises sont très friandes des études de marché et de satisfaction fournies par les JE et pour plusieurs raisons, selon elle, au-delà de proposer un tarif horaire plus bas que les agences professionnelles, elles sont capables de bien cibler et de respecter la volonté du client autant que ses concurrents d'un niveau professionnel. De plus, les étudiants disposent d'un

réseau bien établi au sein de l'Université, qui leur procurent un large panel de prospects facilement accessible.

Pour la JE HEGT, la situation actuelle et son faible chiffre d'affaire ne permet pas de ressortir pleinement une prestation particulière, cependant, de la liste des mandats exécutés et en cours qui nous a été fournie, les services ayant le plus séduit jusqu'alors sont ceux relatifs à la création d'un site web et de logos.

Les prix appliqués par les juniors interrogées sont principalement basés sur un tarif horaire. L'association de l'Université de Genève nous communique des prix clairs et précis, appliqués pour tout le monde, en fonction du type de travail, s'il demande des compétences particulières ou non. Pour les prestations liées au développement d'applications et de site internet, le tarif horaire est plus difficilement applicable car ce type de mandats implique des achats de produits payants, comme les plug-ins[9] ou les abonnements d'hébergement. C'est pourquoi il est plus simple d'appliquer un tarif unique englobant l'entier de la prestation. Pour la JEG par exemple, la moyenne de prix pour un site internet se situe à CHF 1'200.-. La politique de prix de la JE HEGT est très similaire à celle que l'on vient d'exposer. Les services informatiques sont packagés et un prix de base est fixé. Pour le reste des services, un tarif horaire a été fixé. La présidente actuelle Micaela Ciccone nous explique que ce chiffre a été calculé moyennant les tarifs du marché et ceux pratiqués par les autres juniors entreprises.

Il est très intéressant de remarquer que JEG et JE HEC citent en premier lieu les autres juniors entreprises comme concurrents. Pour l'équipe de l'Université de Genève, la concurrence est plus forte, car la JE HEG se situe dans la même ville et propose une liste de prestations très similaire à celle des universitaires. À notre connaissance, aucune entente n'a été mise en place entre les deux associations quant au partage du marché, ceci afin de privilégier les effets positifs de cette concurrence. Pour la HEC Lausanne aussi, les autres juniors accès dans le même domaine sont à compter en tant que concurrents. À eux s'ajoutent également toutes les agences professionnelles proposant les mêmes services comme les études de marchés ou la création de sites internet. En revanche, lorsqu'il a été demandé aux membres de la JE HEGT de nous citer leurs concurrents, aucun n'a pensé aux autres juniors entreprises, car en Valais, mise à part la JE de l'École Hôtelière Vatel à Martigny, qui plus est accès sur des services d'évènementiels et de catering, la JE de Sierre n'estime pas ressentir de concurrence particulière venant des autres associations du réseau Jade. Néanmoins le comité a cité un certain nombre de concurrents autres. En effet, toute société professionnelle proposant les mêmes services sont considérés comme concurrents.

[9] La définition d'un plug-in selon le Cambridge Dictionaries (2016) : "*a small computer program that makes a larger one work faster or have more features*". Il s'agit donc d'un logiciel supplémentaire que l'on peut ajouter à un programme pour augmenter ses fonctionnalités.

Enfin, pour terminer cette analyse comparative, nous nous sommes penché sur la question de comment font les juniors entreprises pour se démarquer de cette concurrence. Pour nos deux organisations étudiées, il est clair que leur ancienneté est mise en avant, ainsi que la qualité des étudiants de l'Université de Genève ou de l'HEC de Lausanne, qui sont toutes deux des écoles de niveau supérieur dont l'image et le renom ne font plus de doute au niveau suisse. Aussi, les présidents interrogés ont ajouté un autre élément à l'âge de leur organisation. La JEG mentionne un fonctionnement interne propre, mettant en avant une élite d'étudiants membres de l'association. Afin de leur donner une valeur ajoutée vis-à-vis des employeurs, seuls eux peuvent travailler sur les mandats confiés à la Junior Entreprise, c'est-à-dire qu'aucune personne externe à l'organisation n'intervient dans les travaux. Pour Monsieur Girard de l'HEC, son groupe se démarque aussi grâce à l'organisation d'évènements phares de leur école, comme la Coupe de Golf ou encore le *Business Game* qui ont tous deux l'objectif principal de réunir étudiants et professionnels pour faire connaissance et échanger sur l'apprentissage et la pratique entrepreneuriale. Quant à notre JE, le prestige de l'ancienneté ou encore du nom de l'école ne comptent pas pour se différencier. Selon eux, leur méthode est basée sur le service sur mesure à bas prix pour le client.

En conclusion de cette étude des business models de junior entreprises comparables à celle qui nous concerne, nous relevons certaines pistes à prendre en compte pour la JE HEGT. Nous pouvons notamment émettre plusieurs hypothèses :

- il manque à la JE HEGT des partenaires, afin d'appuyer sa crédibilité aux yeux des clients et clients potentiels ;
- les qualités recherchées par les entreprises sont le professionnalisme, la variété de compétence et un bon rapport qualité-prix ;
- la valeur ajoutée pouvant amener les étudiants à joindre la JE sont la ligne d'expérience supplémentaire à ajouter au CV et l'opportunité de mettre un pied dans le monde professionnel pendant ses études ;
- la prestation la plus susceptible d'intéresser les clients et prospects est l'étude de marché.

Ces affirmations seront amenées à être vérifiées lors des différents entretiens qualitatifs auprès de clients prospects. Grâce à cette enquête, la confirmation ou la réfutation des hypothèses élaborées ci-dessus nous amènera à préciser le value proposition canevas de la JE HEGT, et par conséquent sont business model.

5.2 Analyse de l'environnement valaisan

Cette recherche de stratégie d'implantation en Valais ne peut pas se faire sans analyse de son environnement. Pour cela nous allons utiliser plusieurs outils qui nous permettrons ensemble de positionner l'association étudiante par rapport aux institutions déjà en place. En accord avec le

mandant, il a été décidé de procéder premièrement à une analyse PESTEL. Selon l'ouvrage "*Stratégique*", cette méthode permet d'identifier les différents facteurs externes d'une organisation qui ont une influence sur celle-ci, à travers les dimensions politique, économique, social, technologique, environnementale et légale. (Johnson et al., 2014). De cette analyse, nous allons ensuite ressortir les facteurs les plus influents pour la JE HEGT, auxquels elle doit impérativement faire attention et desquels elle doit anticiper les changements. Ensuite, pour conclure à l'étude de l'environnement externe de la JE, nous établiront la SWOT de l'association, avec les valeurs externes ressortant de PESTEL et nos hypothèses de valeurs internes qui ressortent de notre étude jusqu'à ce stade de travail.

5.2.1 La méthode PESTEL

Nous avons ci-dessous, avec la collaboration de Clément In-Albon, élaboré le modèle PESTEL pour l'association avec les différentes dimensions. Puis nous en avons ressorti les facteurs influents les plus pertinents et sur lesquels nous pensons que la Junior doit se concentrer davantage.

DIMENSION	FACTEURS INFLUENTS	EXPLICATIONS
Politique	• Politique cantonale/régionale	Soutien financier ou matériel éventuel des institutions publiques. Pour l'instant, la JE n'a pas de rapport particulier avec une institution publique, mise à part la HEG qui a fait don de CHF 2'000.- à l'association.
Économique	• Croissance économique	Une croissance élevée amène les PME à développer leur modèle d'affaire et à avoir besoin des services proposés par la JE.
	• Taux d'inflation	L'inflation peut poser des problèmes à la JE en la poussant à revoir sa politique de prix, vu que le pouvoir d'achat des clients baisse.
	• Étape du cycle économique	Les entreprises se trouvant en phase de naissance ou de développement sont susceptibles d'avoir besoin des services de la JE pour les aider à atteindre leur niveau de maturité.
	• Politique de l'emploi	L'étudiant membre de la JE ne peut pas s'attendre à un revenu aussi haut que s'il avait un job d'étudiant standard. Les postulations pour la JE varient donc en fonction de l'offre de jobs d'étudiants attrayants.
	• Pouvoir d'achat	Le pouvoir d'achat des entrepreneurs est déterminant. Si son pouvoir d'achat est faible, il fera appel à la JE car les prix sont bas.

	• Concurrence	Les acteurs du marché doivent améliorer ou revoir leur modèle d'affaire afin de rester compétitif face à la concurrence, pour cela, ils peuvent faire appel à la JE afin de mener des études pour les guider dans leurs choix stratégiques.
Social	• Accès à l'information, internet et réseaux sociaux	La JE se doit d'avoir cet accès, afin de rester en contact avec l'actualité et les besoins de ses clients.
	• Équilibre entre travail et loisirs	Les membres de la JE doivent avoir cet équilibre pour être efficaces. Ils doivent pouvoir êtres flexibles afin de répondre aux prestations sur mesure.
	• Formation	La formation HES doit être à la pointe pour offrir les meilleurs services et compétences aux clients de la JE.
	• Mobilité sociale et des personnes	Les étudiants peuvent faire le choix de faire des études hors Valais et de s'y établir ensuite pour d'autres opportunités de carrière que peut lui proposer notre canton. Cela amènerait moins d'étudiants potentiellement membre de l'association.
	• Style de vie, tendances	La JE compte sur l'esprit coopératif des personnes, l'entraide, l'innovation et la créativité.
	• Confiance	Pour la réussite de la JE, les clients doivent pouvoir faire confiance aux étudiants. De réels rapport de confiance doivent être établis à tous les niveaux de l'organisation et avec toutes ses parties prenantes.
Technologique	• Découvertes technologiques	La JE doit se tenir informée sur les dernières tendances en termes de prestations pour pouvoir les proposer aux clients, surtout pour les prestations touchant au domaine informatique.
	• Outils technologiques	La JE doit suivre l'évolution de ses outils voir anticiper pour pouvoir proposer des solutions modernes et à jour à ses clients.
	• Passage au numérique	La mode du numérique pousse les entreprises à s'adapter et à demander des offres pour développer des sites web, applications et autres services informatiques proposés par la JE.
	• Développement de l'IT	Bon pour la section informatique de la JE, plein de solutions sortent qui peuvent être proposées aux clients.

Environnemental	• Popularité du développement durable	De plus en plus d'entreprises prennent conscience de l'importance du développement durable, la JE peut en profiter et proposer des solutions innovantes grâce à la formation des étudiants en la matière, notamment en terme de diagnostics.
Légale	• Normes contractuelles des associations	Pour ses relations avec ses clients, la JE dépend de la Loi sur les contrats de mandat.
	• Normes sur le travail des étudiants	Une norme interdisant les étudiants de travailler d'une quelconque manière pourrait nuire à la JE.
	• Normes fiscales	La fiscalité des associations comme la JE est à prendre en compte. Comme la fiscalité des entreprises, si une norme entre en vigueur permettant de déduire les prestations reçues de l'association, cela amènerait plus de clients.
	• Statuts	L'association doit posséder des statuts respectant le Code des obligations.

Tableau 3 Analyse PESTEL de l'environnement externe
Adapté de Johnson et al. (2014)

Suite à cette énumération exhaustive des facteurs externes pouvant toucher la stratégie de la Junior Entreprise, nous pouvons en déduire les plus importants, soit :

1) La confiance : en tant qu'association étudiante à but non lucratif, le facteur le plus important est certainement de dimension sociale et surtout indispensable à la réussite de toute activité. En effet, la Junior Entreprise, pour être pérenne, doit pouvoir gagner la confiance de ses parties prenantes, à savoir ses clients, ses étudiants, la HES-SO et ses partenaires. Pour cela, la motivation et le professionnalisme des membres est primordiale lors des relations avec eux.

2) La formation : comme second facteur d'influence, nous avons la qualité de base offerte aux clients, soit la formation des étudiants, car c'est le fondement de la proposition de valeur de la JE.

3) La concurrence : en troisième position, nous citons le facteur concurrentiel. En effet, cet élément est à prendre en compte pour l'association dans le but de pouvoir rester démarquée par rapport aux autres. En tant que facteur externe, la concurrence prend de l'ampleur car les PME valaisannes sont de plus en plus nombreuses et le tissu économique se remplit, ce qui pousse les entrepreneurs à développer leurs stratégies pour réussir à se différencier et se faire sa place. Cette tendance est une opportunité pour la JE qui propose des services utiles à ces entreprises en quête d'innovation.

4) L'accès à l'information, internet et réseaux sociaux : comme dernier facteur important sélectionné nous avons l'accès à l'information qui est essentiel pour le groupe d'étudiant afin de rester au courant de l'actualité des entreprises, des besoins de ses parties prenantes. Aussi, cet accès lui permet de relever les nouvelles tendances dans les domaines qui la concernent comme l'informatique ou le marketing. Cela lui permet de rester au courant de l'évolution du marché et proposer des solutions modernes à ses clients en innovant continuellement sa proposition de valeur.

5.3 L'analyse SWOT

Comme conclusion logique à notre application de la méthode de PESTEL, nous procédons à l'analyse SWOT. Cet outil d'aide à la décision va nous permettre d'identifier les forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces de la Junior Entreprise dans son environnement (Johnson G., et al., 2014). Cette analyse prend la forme d'une matrice composée de deux axes : un axe proposant les valeurs internes à l'entreprise qui sont classées comme forces si elles sont positives, ou comme faiblesses, si elles sont négatives pour l'entité. Le deuxième axe liste les valeurs externes à l'entreprises et les classe sous les opportunités ou sous les menaces en fonction du type d'impact sur l'organisation. Grâce à notre étude PESTEL, nous pouvons établir l'axe externe et lister donc les opportunités et menaces de la Junior Entreprise. Pour ce qui est de l'axe interne, nous allons y mettre les hypothèses de valeurs correspondantes aux forces et faiblesses pour ensuite les tester au travers des divers entretiens effectués auprès des clients prospects.

Valeurs	INTERNES (hypothèses)	EXTERNES
POSITIVES	**Forces**	**Opportunités**
	Créativité et innovation Rapport qualité-prix Flexibilité et motivation des étudiants Formation HES Réseau JADE	Marché concurrentiel Croissance économique et technologique Pouvoir d'achat (fort ou faible) des PME Coopétition avec les agences et instituts professionnels proposants le même genre de services
NÉGATIVES	Pas de bureaux, de présence physique Manque d'expérience Manque de partenariats Communication incomplète en termes de prix des services et conditions d'engagement	Mobilité des étudiants hors Valais Émergences d'agences et instituts professionnels Émergence d'autres associations étudiantes au service des entreprises locales
	Faiblesses	**Menaces**

Tableau 4 Matrice SWOT provisoire
Adapté de Johnson et al. (2014)

Rapport-Gratuit.com

De cette analyse nous pouvons observer que pour l'axe des valeurs externes il n'y a pas beaucoup de menaces pour la JE HEGT, car en réalité l'émergence d'instituts ou agences de services proposant le même type de prestations ou la création d'autres juniors entreprises en Valais permettraient à la JE HEGT de s'améliorer, d'innover encore et encore sa proposition de valeur, car nous restons de l'opinion que la concurrence a un effet positif pour la Junior Entreprise, elle doit l'utiliser pour s'en démarquer et se créer son espace stratégique propre. Au final, l'unique élément pouvant être fortement menaçant pour l'association, c'est le manque d'étudiants pouvant joindre l'association car leur choix se porte sur des études hors Valais, mais ce scénario ne constitue pas celui le plus probable de se produire. Nous pouvons donc en conclure que la JE HEGT n'a pas grand chose à craindre pour ce qui est des menaces externes.

Quant aux opportunités, comme expliqué sous la méthode PESTEL, le marché concurrentiel en est une grande car la Junior peut se positionner en tant que moyen pour les PME de se différencier en leur offrant des prestations d'études ou analyses du marché et en étudiant des pistes pour ses clients et leur proposer des outils innovants. Le pouvoir d'achat est aussi certainement déterminant car, avec son positionnement, la JE vise surtout des entreprises ne pouvant pas s'offrir les services d'un grand institut de recherche ou d'une agence professionnelle. Donc si le pouvoir d'achat de ces cibles-là venait à encore baisser, la demande viendrait à diminuer et la JE devrait revoir ses prix à la baisse pour espérer continuer son activité.

Enfin, la dernière opportunité que nous considérons est celle représentée par les concurrents de la Junior. En effet, ces concurrents sont non seulement une source de motivation et d'innovation pour les étudiants, mais ils peuvent être aussi une possibilité de coopétition afin de réinventer des prestations et offrir aux demandeurs le meilleur des services. Au final, tout le monde y gagne, les membres de la Junior ont pu réaliser un mandat en collaboration avec des professionnels, apprendre davantage et développer leur réseau, et l'entreprise concurrente a pu profiter d'une vision jeune et créative d'étudiants pour développer leur service, et cela à moindre coûts.

6. À la découverte du client

Selon le processus suggéré par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur méthode "*Value Proposition Design*", qui rappelons-le constitue l'une des références principale pour ce travail, nous arrivons maintenant à l'étape de la découverte du client. En effet, après la mise en forme de nos idées et l'extraction d'hypothèses, il faut passer à la phase de test. (Osterwalder et al., 2015). Comme annoncé dans la méthodologie, nous avons procédé à différents tests pour valider ou non nos hypothèses ressorties des premiers canevas et de l'étude de l'environnement externe.

Cette partie du travail est donc centrale et va nous permettre de comprendre mieux la proposition de valeur attendue par les potentiels clients de la JE et préciser ainsi son business

model. Comme énoncé plus tôt, les personnes ciblées par la démarche de la JE sont de deux types. D'une part nous avons les étudiants qui représentent la mission principale de l'association à savoir *"familiariser les étudiants avec la vie professionnelle"* (Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme, 2016). Puis de l'autre part, nous avons les entreprises, pour qui la JE exécute des mandats.

Cette découverte du client a donc été opérée en plusieurs phases. La première a été de découvrir l'étudiant, son profil ainsi que son idée de proposition de valeur de la JE. Ensuite, avec le même procédé, nous avons questionné des clients potentiels afin de tester notre hypothèse concernant leur profil ainsi que leur idée de proposition de valeur que pourrait avoir la Junior Entreprise pour eux. Ces entretiens qualitatifs nous ont permis d'évoluer vers une itération successive de nos value proposition canevas.

6.1 Les hypothèses à tester

Toujours selon la démarche proposée par notre ouvrage de référence, avant de procéder aux différents tests, il faut en premier lieu poser nos hypothèses. (Osterwalder et al., 2015). Ces dernières sont établies dans un premier temps grâce aux premières itérations des canevas développés au second chapitre de ce dossier puis dans une second temps grâce à l'analyse de l'environnement. Nous avons imaginé le profil de l'étudiant, celui de l'entrepreneur et de la proposition de valeur de la JE pour eux. Ensuite, afin de pouvoir également tester la cohérence de l'offre de l'association, nous avons posé des hypothèses quant aux besoins des clients. Voici donc ci-après les hypothèses principales qui seront testées lors des entretiens qualitatifs.

6.1.1 Les hypothèses de profil du client

6.1.1.1 L'étudiant

1) Les aspirations principales de l'étudiant sont l'obtention du Bachelor, l'acquisition d'une expérience pratique, trouver sa voie professionnelle future et avoir une situation financière viable.

2) Les principaux problèmes auxquels l'étudiant est confronté sont la gestion du temps et l'organisation, le manque de compétence et de connaissances acquises et les contraintes liées à ses obligations privées.

3) Les bénéfices attendus par l'étudiant sont principalement de trouver un travail qui lui convienne après ses études, avoir acquis des compétences lui donnant de la valeur sur le

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

marché de l'emploi et développer son réseau en faisant de nouvelles connaissances amicales et professionnelles.

6.1.1.2 L'entrepreneur

1) Les aspirations de l'entrepreneur sont d'avoir une affaire qui soit viable sur le long terme qui lui permette d'exercer sa passion pour son métier.

2) Les problèmes principaux de l'entrepreneur sont la maîtrise des coûts, le manque de solutions adaptées à la gestion de son activité, la concurrence de manière générale et les évolutions de conjoncture et besoins des clients.

3) Les bénéfices souhaités et attendus par le patron de PME sont les perspectives de développement pour son affaire et le démarcage par rapport à la concurrence.

6.1.2 Les hypothèses de valeur ajoutée pour le client

6.1.2.1 Pour l'étudiant

En participant à la JE, l'étudiant voit l'opportunité de réaliser de réels mandats, de faire un pas vers le monde professionnel et d'appartenir à un groupe associatif.

6.1.2.2 Pour l'entrepreneur

En mandatant la JE, l'entrepreneur apprécie la personnalisation du service, le bon rapport qualité-prix ainsi que l'esprit d'initiative et d'innovation de l'association.

6.1.3 Les hypothèses d'offre proposée au client

6.1.3.1 Pour l'étudiant

L'étudiant a besoin d'un tremplin entre sa formation et sa future profession, il a besoin de compléter son expérience professionnelle et d'appartenir à un réseau.

6.1.3.2 Pour l'entrepreneur

1) L'entrepreneur a besoin de promouvoir sa société au travers d'outils marketing comme les vidéos, les sites internet et cartes de visite.

2) L'entreprise a besoin de bien étudier son environnement interne et externe pour atteindre ses objectifs grâce à des analyses de marché.

3) L'entrepreneur a besoin de conseils en finance, stratégie et communication, qui sont des éléments vitaux pour la santé de son organisation.

6.2 La construction des questionnaires

Étant donné la distinction entre les étudiants et les entreprises, un questionnaire différent a été élaboré pour l'un et l'autre en rapport avec les hypothèses. L'enquête pour l'étudiant a été construite en deux parties, la première permettant de comprendre les aspirations, problèmes et bénéfices attendus de l'étudiant, la seconde permettant de connaître l'avis de l'étudiant quant à la proposition faite par la Junior Entreprise.

Pour le questionnaire adressé aux entrepreneurs, il a été construit sur la même base que pour le premier, avec des questions relatives aux aspirations, problèmes et bénéfices, faisant référence à la partie ronde de notre canevas. Dans la seconde partie concernant l'offre proposée, les questions ont pour but d'amener le prospect à nous faire part de son avis sur l'idée même de la Junior Entreprise, de ses forces et faiblesses selon lui et enfin plus précisément, quels services proposés seraient susceptibles de l'intéresser et pourquoi. Les réponses à cette dernière question permettront par la suite de choisir une prestation à structurer qui fera l'objet d'un chapitre suivant.

6.3 Analyse des réponses

Nous allons ici développer les réponses obtenues lors des entretiens qualitatifs, dont les guides originaux sont présentés en fin de document aux annexes V et VI, en fonction des hypothèses afin de pouvoir les valider ou au contraire les invalider. Dans ce second cas de figure, nous modifierons les canevas correspondants. Pour ces entretiens qualitatifs, nous avons d'une part les réponses de six étudiants de la HES-SO Valais, choisis en fonction de leur degré de formation, nous avons donc deux élèves par année de formation, afin de voir si une tendance pourrait exister en fonction de l'année de formation. Pour ce qui est des entreprises, six entrepreneurs prospects ont été questionnés. Ils ont été choisis premièrement sur la base de leur correspondance au profil des clients de la JE, soit des petites PME avec des moyens potentiellement limités, matériellement, humainement ou financièrement parlant. Il s'agit soit de raisons individuelles sans employés en dehors du patron, soit de sociétés à responsabilités limitées avec moins de 10 employés. Cependant l'échantillon choisi contient six domaines d'activité différents, afin d'observer les différences et tendances en rapport avec l'offre de la Junior Entreprise.

Nous allons en premier lieu analyser les réponses des étudiants afin de les confronter avec nos hypothèses de départ, puis nous adopterons la même démarche avec les entrepreneurs prospects.

6.3.1 À la découverte de l'étudiant

6.3.1.1 Son profil

1) Les réponses à la première question concernant les aspirations de l'étudiant, les six participants à l'enquête ont donné des réponses différentes. Un élément ressort cependant chez quatre d'entre eux, s'agissant de l'obtention du Bachelor, considéré par eux comme un diplôme d'un niveau supérieur à ce qu'ils ont fait jusque là. Comme seconde aspiration ayant été mentionnée trois fois au cours des entretiens nous avons l'espérance de trouver un métier épanouissant grâce à ces études. Sachant que notre hypothèse mentionnait également les aspirations concernant l'acquisition d'expérience pratique et une volonté d'avoir une situation financière stable, nous pouvons en conclure que ces dernières ne peuvent être retenues pour notre business model. En effet, la situation financière a été mentionnée une seule fois, et l'expérience pratique n'a pas été énoncée par nos répondants. De notre hypothèse initiale nous gardons donc cette affirmation : les aspirations principales de l'étudiants sont l'obtention de son Bachelor en tant que diplôme supérieur reconnu, et l'accès à un métier épanouissant ensuite.

2) Lorsqu'il leur a été demandé de citer leurs problèmes pour atteindre leurs aspirations, nous avons eu diverses réponses intéressantes. Certaines idées sont revenues plusieurs fois dans les réponses des étudiants et nous démontre que notre hypothèse de départ n'était pas loin de la réalité pour cet échantillon. Premièrement, nous mentionnons l'idée de concurrence avec les autres étudiants. En effet, la formation HES-SO en économie d'entreprise ou informatique de gestion est possible également à temps partiel, ce qui signifie que certains étudiants ont déjà un poste de travail fixe à côté de leurs études. Les étudiants à plein temps se trouvent donc confrontés à ce manque d'expérience professionnel face à ceux en emploi dès la fin de leur formation. Ce problème de concurrence n'apparaît pas dans notre hypothèse initiale, pourtant c'est un élément qui a été mentionné lors de trois entretiens sur six, nous estimons donc important de l'inclure dans le profil du client, d'autant plus que la Junior Entreprise peut proposer une solution à ce problème sur laquelle nous y reviendrons plus loin. Ensuite, l'autre souci cité à plusieurs reprises par les participants est la mauvaise gestion du temps et la difficulté à s'organiser. Cette réponse-là à notamment été donnée par les deux étudiants de première année, ce qui peut nous faire penser que cette difficulté se ressens surtout au début de la formation et qui se dissipe ensuite, une fois que l'étudiant a pris ses marques. La limite des compétences dans certains domaines a été soulevée par deux répondants. Cette limite est notamment due selon eux à leurs formation antérieure, non adaptée et pas assez orientée vers les sujets abordés durant ces

études supérieures. Enfin, le problème de l'apprentissage accès sur la pratique a été aussi mentionné par deux étudiants. L'un n'a pas hésité à faire part de sa déception quant à ses attentes sur cette formation réputée pour être très accès sur la pratique en comparaison aux universités, or, en fin de seconde année, il n'a toujours pas trouvé cette expérience pratique. L'autre en revanche regrette le côté très général de ces études et un manque de lien avec les entreprises et la vie professionnelle. Selon cette étudiante, l'école devrait mettre en place plus d'évènements ou faire intervenir dans son programme de formation plus souvent des entreprises pour les familiariser aux étudiants. Néanmoins, nous pensons important de préciser que ce problème a été soulevé par une étudiante en économie d'entreprise, nous nous sommes donc demandé si la situation était semblable dans les autres filières. Nous avons brièvement posé la question à une étudiante en tourisme et un étudiant en informatique de gestion, tous deux en fin de seconde année. Ils nous ont appris que leur formation prévoyait en effet peu de projets en collaboration avec des entreprises du tissu économique valaisan, ce qui nous permet de déduire qu'aux yeux des étudiants, les filières de gestion manquent peut-être dans leur programme de travaux en collaboration externe à l'école.

À la suite de ces éléments analysés, notre hypothèse de base se voit donc modifiée en l'affirmation suivante pour notre canevas : les principaux problèmes auxquels l'étudiant est confronté sont la gestion du temps et l'organisation au début de la formation, le manque de compétence et de connaissances acquises lors de formation antérieures et la concurrence subie avec les étudiants à temps partiel sur le marché de l'emploi en terme d'expérience professionnelle.

3) Comme dernière question concernant le profil de l'étudiant, nous avons souhaité connaître les bénéfices attendus et souhaités de cette formation pour leur permettre d'atteindre les aspirations analysées au point 1) ci-dessus. Comme premier élément mentionné par plusieurs répondants, nous avons l'acquisition de compétences variées dans plusieurs domaines à faire valoir dans le futur professionnel. Puis, comme autre bénéfice très attendu par notre échantillon, on a la reconnaissance des capacités d'un diplômé HES-SO sur le marché du travail, pouvant offrir des opportunités professionnelles nombreuses et variées.

Ce sont principalement ces deux réponses qui seront retenues pour notre modèle économique, du fait de leur récurrence dans les réponses et du lien possible avec la proposition de valeur de la Junior Entreprise. L'hypothèse initiale se retrouve donc quelque peu réduite et nous amène à l'affirmation suivante : les bénéfices attendus par les étudiants sont surtout l'acquisition de compétences à faire valoir dans plusieurs domaines et la reconnaissance professionnelle d'un diplômé de la HES-SO.

Au terme de cette première analyse des réponses relatives aux questions sur le profil de l'étudiant, nous obtenons une troisième itération du canevas. Cette partie sera complétée par la proposition de valeur de la JE qui a aussi fait l'objet de questions lors de l'enquête, car la vision du client est à prendre en compte pour construire les bonnes bases d'une entreprise prospère. (Osterwalder et al., 2015).

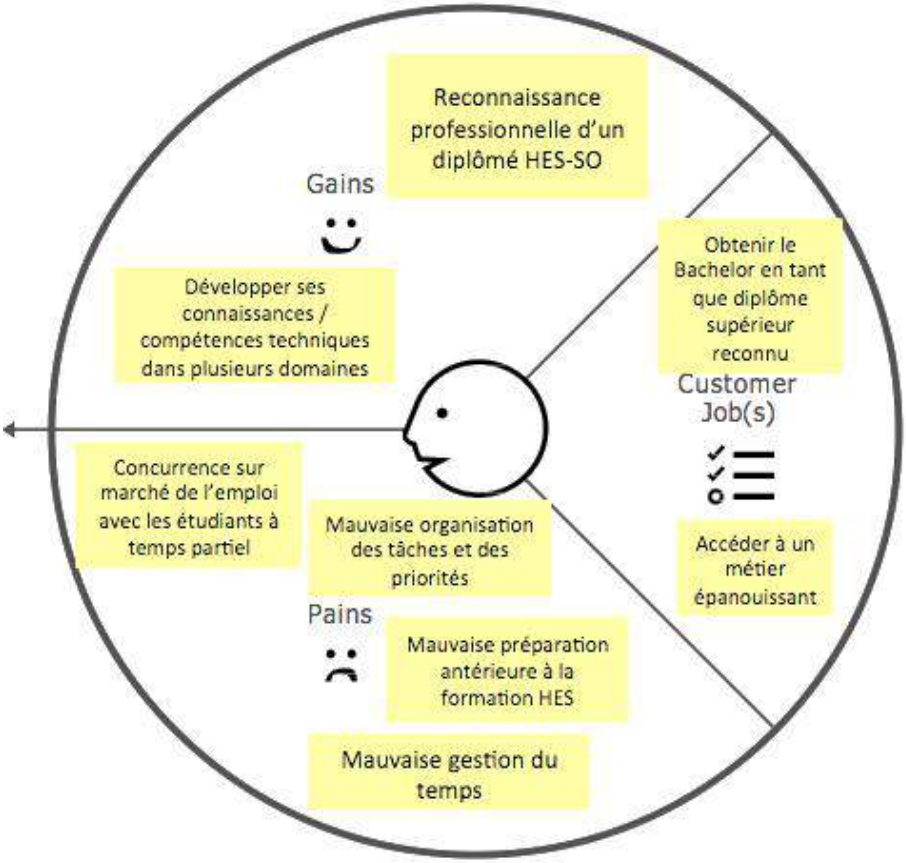


Figure 9 Value proposition canevas : le profil de l'étudiant, itération #3
Adapté de Strategyzer (2016)

6.3.1.2 Son idée de valeur ajoutée de la Junior Entreprise

Afin de tester nos hypothèses en rapport avec la partie carré, nous avons demandé aux mêmes étudiants leur avis sur la JE HEGT et ce qu'ils pensent qu'elle peut leur apporter. Les éléments de réponse à cette question vont nous permettre d'ajuster et compléter les parties "créateurs de gains" et "soulageurs de maux" selon l'idée du client. À ce stade de l'entretien, le site internet de la JE leur a été présenté sur une tablette, afin qu'ils puissent comprendre plus précisément le concept et l'idée proposée. Après une observation générale de la page et de ses onglets, nous nous sommes arrêtés plus longuement sur celui consacré au recrutement des étudiants, et une explication orale leur a été donnée en cas de besoin. Étant à ce jour l'objet le plus élaboré et présentant tous les aspects de la Junior, de sa présentation à son offre, et étant également sa vitrine principale envers ses clients, ce site internet est utilisé dans cette recherche comme le MVP.

Notre première hypothèse concernant cette partie du questionnaire était la suivante : "en participant à la JE, l'étudiant voit l'opportunité de réaliser de réels mandats, de faire un pas vers le monde professionnel et d'appartenir à un groupe associatif". À la question *"Selon vous, quelle valeur ajoutée vous apporterait le fait de participer à l'activité de la JE HEGT?"* nous avons retenu plusieurs éléments pertinents à analyser. Premièrement, nous pouvons relever dans les six réponses la notion de possibilité d'avoir une expérience professionnelle supplémentaire à mentionner dans le curriculum vitae. Nous retenons celle-ci comme soulageur de maux, car répond à la problématique de la concurrence avec l'expérience professionnelle des étudiants en emploi. Comme créateur de gain, nous notons la possibilité de mettre en pratique ses connaissances acquises car cela aide au développement des compétences de l'étudiant.

Aussi, nous retenons les réponses de trois répondants selon lesquelles la JE pourrait permettre à l'étudiant de développer un réseau, tant professionnel qu'au niveau de l'école, ce qui permettrait de préciser son idée de métier futur en rencontrant divers professionnels et d'élargir ses connaissances générales à d'autres domaines que le sien en fréquentant des étudiants d'autres filières. Nous considérons cette création d'un réseau professionnel et étudiant en tant que créateur de gains car pouvant être lié au développement de compétences et à la reconnaissance professionnelle de l'étudiant qui fait valoir son niveau de capacité auprès de diverses entreprises.

Une participante a également soulevé un élément intéressant. Selon elle, travailler avec la JE permet de cibler et mettre en avant ses capacités personnelles tout en apprenant le travail d'équipe. Ce dernier permet de développer des notions de collaboration, d'écoute, de gestion des tâches, ce qui est lié aux *gains* du développement des compétences dans tous les domaines. C'est pourquoi nous le classons dans la partie créateur de gains. Pour ce qui est de la mise en avant et ciblage des capacités personnelles, nous la déterminons comme soulageur de maux car l'étudiant travaillant au sein de l'association travaillera sur des mandats correspondant à ses capacités personnelles et professionnelles, ainsi il sera très rarement confronté à un manque de compétences sur un mandat. Aussi, le mandataire souhaitant un résultat optimal de la prestation achetée, la JE se doit d'attribuer les mandats en fonction des compétences de ses membres et exécutants.

Enfin, comme dernier soulageur de maux, nous relevons la réponse d'une étudiante en deuxième année, qui nous révèle l'importance de réaliser des travaux réels. En effet, durant la formation, les étudiants doivent effectuer de nombreux cas pratiques en groupe ou individuellement, mais ceux-ci sont inventés par les professeurs ou inspirés de cas réels. En réalisant les mandats de la Junior, les étudiants n'ont plus pour objectif d'obtenir une bonne note, mais de satisfaire le client, ce qui est égal au challenge principal de la vie professionnelle qui nous attend. Ce dernier élément est considéré comme soulageur de maux car permet à l'élève à plein temps de corriger son manque d'expérience du monde professionnel, en comparaison aux élèves à temps partiel, étant déjà employés dans une société.

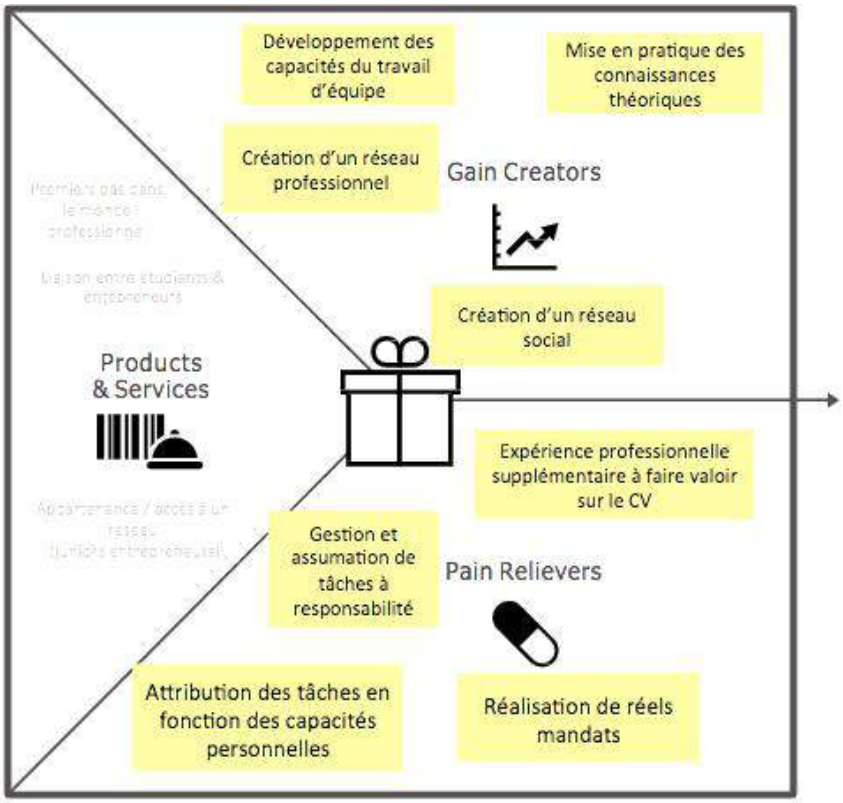


Figure 10 Value proposition canevas : la proposition de valeur pour l'étudiant, itération #3
Adapté de Strategyzer (2016)

En conclusion de cette phase d'analyse, nous constatons que cette troisième itération diverge largement de la seconde. En effet, cette partie des entretiens qualitatifs nous a permis de comprendre ce qu'en pense l'étudiant et à quelle valeur ajoutée il s'attend à recevoir en participant à l'activité de la Junior Entreprise.

6.3.1.3 Son idée de l'offre de la Junior Entreprise

Si l'offre pour les entreprises se présente sous forme de diverses prestations, celle pour l'étudiant est différente. Comme décrit au troisième chapitre, la Junior Entreprise est composée de deux groupes, les membres du comité d'une part, et les exécutants de mandat de l'autre. Comme ultime question proposée à notre échantillon, nous avons souhaité connaître la préférence du répondant entre faire partie du comité ou exécuter les mandats et les raisons de son choix. Pour les aider, chaque étudiant a été dirigé sur l'onglet de recrutement de la page internet, où une liste de postes ouverts au sein du comité sont proposés, ainsi qu'un lien d'inscription pour devenir exécutant. Grâce aux explications quant à leur choix, nous pourrons ainsi comprendre l'offre demandée par l'étudiant et donc adapter la partie *Product & Services* de notre proposition de valeur.

Avant tout, il faut noter que chaque interrogé a eu besoin de plus de précisions de notre part quant à la différence exacte entre être membre du comité ou exécutant. Il manquait selon eux une brève description des tâches générales et des apports de l'un ou l'autre poste. Cette constatation nous amène à réfléchir sur le MVP et à considérer une modification prochaine afin de corriger ce point.

Avant cette enquête, pour nous, l'étudiant avait trois besoins principaux, soit de faire ses premiers pas dans le monde professionnel grâce à l'existence d'un tremplin entre l'école et les entreprises et faire partie d'un réseau établi en Suisse et à l'étranger. Or, suite aux interviews, il s'est révélé que le besoin de l'appartenance à un réseau n'était pas aussi fort. En effet, aucun étudiant ne l'a mentionné tel quel dans sa réponse. Encore une fois, cela nous démontre le manque de clarté du site internet qui ne met pas assez en avant les avantages de la JE pour les étudiants. Pour ce qui est de la préparation au monde professionnel, notre hypothèse en ce sens n'était pas totalement erronée. En effet, les interrogés ont tous mentionné le besoin de plus pratiquer, c'est pour cela également que la majorité d'entre eux choisirait de devenir exécutant, car les tâches sont plus accès sur le terrain au dépens d'avoir des responsabilités en tant que membre du comité.

Enfin, tout est une question de temps à disposition. Les participants ont compris que l'un ou l'autre rôle au sein de la Junior Entreprise ne demandait pas la même implication et le même temps de travail. De ceux qui ont participé à l'enquête, seule une personne aurait eu à ce jour le temps de s'impliquer au sein du comité car c'est pour elle plus valorisant. Pour les autres, en revanche, la question du temps et le besoin de pratiquer et tester ses connaissances sont plus forts.

6.3.1.4 Ce que nous avons appris sur les étudiants

Pour conclure cette analyse des réponses qualitatives des six étudiants participants à l'enquête, nous relevons plusieurs points essentiels pour établir la stratégie de la JE. Faisons donc ici une synthèse de ce qui a été développé ci-dessus afin d'avoir une vision claire de cette itération du canevas concernant ce client (cf annexe VII).

Premièrement, l'étudiant a pour aspiration principale de trouver dans le futur un métier qui lui plaise, pour cela, il lui faut être valorisé sur le marché de l'emploi afin d'avoir le plus d'opportunités possibles s'offrant à lui. Pour atteindre cet objectif, il compte sur la reconnaissance de son diplôme de Bachelor et sur ses compétences dans plusieurs domaines. En revanche, ce qui lui complique la tâche, c'est surtout la concurrence du marché de l'emploi avec les autres diplômés HES ayant une expérience professionnelle longue de minimum quatre ans. L'étudiant est conscient que l'employeur sera plus enclin à engager une personne ayant déjà travaillé ailleurs et fait ses preuves, qu'une autre ayant tout à faire.

Rapport-Gratuit.com

La Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme a été créée principalement pour aider les étudiants à se lancer dans le monde du travail, à leur donner un aperçu des exigences de leur domaine en dehors des salles de classes. Ce que notre enquête révèle, c'est que la Junior est de manière générale une initiative appréciée par nos répondants. Ils voient en elle la possibilité de développer leurs compétences et de les valider auprès d'entreprises. Ils apprécient également la ligne supplémentaire à leur CV comme expérience professionnelle. Enfin, nos participants ont exprimé un besoin de mieux se préparer à l'après, et c'est à ça que notre association doit répondre.

Le besoin d'appartenance à un groupe, à un réseau, n'a pas été mentionné spontanément par nos répondants, néanmoins lorsque cette idée leur a été soumise, ils se sont tous montré intéressés. L'association doit donc mettre en avant les effets bénéfiques de l'appartenance au réseau de juniors entrepreneurs et expliquer son histoire afin de permettre à l'étudiant de pouvoir s'imaginer en faire partie.

Pour terminer cette synthèse, nous soulignons un point essentiel que nous avons appris. La notion de finance et de rémunération n'a pas été soulevée lors des entretiens, les étudiants n'ont pas posé la question et n'ont pas soulevé cela comme problème ou comme besoin de leur part. Ce que nous retirons de cela est que la JE doit alors tabler sur les avantages personnels qu'elle peut apporter à l'étudiant pour l'attirer dans son organisation. L'élément financier doit devenir un argument secondaire.

6.3.2 À la découverte de l'entrepreneur

Les entrepreneurs représentent le deuxième segment de client de la JE. Avec cette enquête nous avons voulu comprendre les besoins du marché et comment l'association doit se positionner au niveau de son offre afin de réussir sa phase d'implantation en Valais.

Nous avons eu pour cela la chance de pouvoir rencontrer six jeunes entrepreneurs :

- Marie Berclaz, fondatrice de "Berclaz RH", raison individuelle créée en 2016, active dans l'administration de sociétés et consulting en ressources humaines.

- Betim Ramosaj, cofondateur de "Loyalty Conseils en patrimoine Sàrl", créée en 2014, active principalement dans la gestion et le conseil en assurance.

- Jean-François Vuignier, fondateur de "Vuignier Automobiles Sàrl", créée en 2009, active dans la vente, achat, réparation mécanique et carrosserie de voitures.

- Chanelle Cherix, fondatrice de "Chanelle & Co", raison individuelle créée en 2015, active dans l'esthétisme.

- Christel Dubuis, fondatrice de "L'ère de l'Homme", raison individuelle créée en 2013, active dans la coiffure messieurs.

- Florence Maurer, fondatrice de "Ermanos Sàrl", créée en 2015, active dans la vente de chaussures et sacs.

Rencontrer ces personnes a été très intéressant pour amener des preuves des besoins du marché. Toutes sont des sociétés fonctionnant actuellement très bien, sans aucun problème majeur de gestion ou financier. Les conseils très avisés de personnes actives professionnellement avec des responsabilités telles que celle de mener son entreprise sont tous très bons à prendre pour établir une stratégie intelligente pour la Junior Entreprise.

6.3.2.1 Son profil

1) En premier lieu, nous leur avons demandé de lister leurs aspirations d'entrepreneurs pour leur affaire. Mise à part Christel Dubuis pour son salon de coiffure, tous ont énoncé l'idée de développer son entreprise, de l'agrandir, soit en diversifiant l'activité, soit en ouvrant d'autres succursales ou encore en augmentant sa gamme de produits. Par exemple, Marie Berclaz souhaite prochainement trouver des bureaux pour travailler car actuellement elle le fait depuis son domicile. Ou encore Chanelle Cherix qui souhaite à moyen long terme diversifier son activité de salon d'esthétisme en proposant des prestations chirurgicales, elle pense aussi à ouvrir d'autres salons dans le futur. Si pour Mme Dubuis une telle chose ne fait pas partie de ses aspirations, c'est parce qu'elle a une vision très familiale de sa société, elle n'a aucune ambition financière particulière, mais plutôt une de caractère plus émotionnelle, liée à l'amour de son métier. À elle nous pouvons aussi joindre le témoignage de Florence Maurer, qui s'est donné pour mission de communiquer les valeurs du travail artisanal et de la consommation responsable à travers son offre de chaussures et sacs confectionnés au Pérou. Elle souhaite aussi pouvoir mettre à disposition de ses clients un réel lieu d'échange. Chez ces deux femmes, ce sont donc des aspirations axées sur l'émotion qui sont citées en premier.

   Des réponses à cette première demande, nous constatons déjà différents types d'entrepreneurs, il y a ceux ne recherchant pas le rendement comme objectif premier, même si vital et donc tout de même pris en compte, et ceux ayant des ambitions de réussite financière plus évidentes et prioritaires, moteur de leur motivation à faire tourner leur activité. S'il y a un élément commun à tous les répondants, c'est l'envie que leur société marche avant tout. Aucun ne souhaite voir son chiffre d'affaire chuter jusqu'à mener à la fermeture, qui serait le pire scénario pour l'entrepreneur. Pour eux, la réussite de leur business c'est une réussite personnelle avant tout.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Notre hypothèse initiale concernant la partie droite du cercle de notre canevas se voit précisée grâce à ces éléments. Les aspirations de l'entrepreneur seraient plus de faire marcher l'activité, communiquer ses valeurs à ses clients, les fidéliser grâce la qualité de prestation et développer son entreprise en investissant dans de nouveaux locaux, produits ou services, qui soient en rapport avec l'offre de base proposée.

2) Ensuite, nous nous sommes penchés sur les *Pains* de l'entrepreneur. Sur nos six prospects interrogés seuls trois d'entre eux ont énoncé de réels problèmes pouvant être soulagés par la proposition de la JE. Plus précisément, Mme Cherix manque d'outils informatique pour gérer son activité, elle n'est pas convaincue de son site internet qu'elle a tenté de faire même et mentionne aussi le besoin d'un outil de gestion de la clientèle, afin de cibler leurs besoins plus facilement et tenir un vrai agenda. Christel Dubuis et Florence Maurer ont toutes deux souligné une difficulté majeure rencontrée à la fondation de leur projet. Elles considèrent qu'il manque vraiment de support à la création d'entreprise, c'est-à-dire quelqu'un qui puisse les guider dans les démarches administratives et fiscales. La non existence d'un tel service leur a provoqué des pertes de temps et des coûts supplémentaires. De plus, Mme Maurer nous mentionne également la difficulté pour elle de remplir toutes les tâches administratives incombant à une société à responsabilité limitée. Effectuant des commandes importantes de produits, elle doit aussi pouvoir gérer son stock, ainsi que sa clientèle, pour cela, elle pourrait envisager dans un futur à moyen terme d'investir dans un progiciel lui permettant d'intégrer tous ces éléments et gagner du temps. Quant aux autres répondants, Betim Ramosaj ne trouve pas de difficulté particulière à la gestion de son entreprise, mise à part la gestion des encaissements des clients, élément aussi soulevé par Jean-François Vuignier. De manière générale, nous pouvons garder dans les *Pains* le dépassement du budget et la mauvaise gestion du temps, qui sont deux choses ressortant des réponses de nos répondants.

Lors de notre workshop pour déterminer le profil de l'entrepreneur avec les membres de la JE, nous avions émis l'hypothèse que toute PME valaisanne comptait la concurrence dans ses principales difficultés. Or cette enquête a révélé clairement qu'aucun des six prospects déclare en souffrir réellement. En revanche, ils s'y intéressent et observent les bonnes pratiques, sans pour autant être un vrai souci pour leur activité. Cette indifférence s'explique par la conviction d'être différent des autres en terme de qualité de l'offre proposée. Nous leur avons justement demandé comment ils se différenciaient afin de comprendre leur raisonnement plus en profondeur. Pour les fondatrices des salons de coiffure et d'esthétique, la décoration, l'accueil familial est les produits utilisés sont certainement des éléments mis en avant pour fidéliser leur clientèle. Jean-François Vuignier observe beaucoup le marché et cherche toujours à proposer à son client un service unique. Cette approche est également adoptée par Betim Ramosaj pour ses conseils en assurance à

ses clients. La veille stratégique est pour eux une méthode vitale afin d'être à la pointe de ce qui est proposé sur le marché. Le service personnalisé est la démarche adoptée par Marie Berclaz pour convaincre ses clients potentiels en se posant en soutien. Quant à Florence Maurer, tout est dans l'innovation. Elle souhaite changer les habitudes de vente de produits en proposant de nouvelles façons d'acheter et de consommer. Pour cela, elle se base sur ses valeurs d'échanges et de communication entre parties prenantes grâce à un lieu ouvert propre aux rencontres, se différenciant ainsi des boutiques de chaussures classiques. Enfin, comme dernier élément, nous reprenons les témoignages de Christel Dubuis et Marie Berclaz, toutes deux mères d'enfants en bas âge qui avouent avoir parfois de la peine à gérer leur vie privée et vie professionnelle.

Fort de ces réponses, nous pouvons ajuster notre canevas de manière à le rapprocher un peu plus de la réalité du marché. Nous retenons les problèmes de l'entrepreneur comme étant surtout le manque de services de conseils et accompagnement à la création d'entreprise, la perte de temps provoquée par les tâches administratives, le manque d'outils de pilotage pour la gestion clientèle, financière et des stocks, le manque de compétences, de moyens financiers et de temps pour faire sa propre promotion (site internet, publicité, etc), et enfin, la mauvaise concordance avec ses obligations familiales.

3) Enfin, pour finaliser l'idée du profil de l'entrepreneur, nous avons abordé ses *Gains*. Premièrement, tous nos prospects ont eu une expérience avant de se lancer à leur compte, ce qui leur a permis d'avoir déjà un certain réseau professionnel constitué et des compétences en la matière. Ensuite, l'utilisation d'internet et des réseaux sociaux est vital pour certains, afin de rester à jour sur leur marché et promouvoir leur affaire de façon simple et à moindre coûts.

Le plaisir et la passion pour son travail sont aussi des éléments moteurs pour l'entrepreneur selon Christel Dubuis, qui nous explique à quel point c'est important de pouvoir pratiquer son métier avec amour et passion. Aussi, le challenge de l'entrepreneur est d'éviter d'investir à perte. C'est à dire que l'idéal pour lui serait, dans le cas où des investissements en ressources matérielles, humaines ou financières sont nécessaires, le faire de façon intelligente et avec un risque de perte minimum. Il faut que les investissements soient finalement rentables. Puis, quelqu'un qui se lance et ouvre son entreprise est habité par un désir de réussite personnelle qui le motive chaque jour à travailler. Être son propre patron, cela a aussi l'avantage de mettre en place une organisation propre de travail. Pour Jean-François Vuignier, il faut chercher à innover constamment pour réussir, un entrepreneur ne peut pas s'imaginer pouvoir se reposer sur ses acquis, il doit ajourner son offre, écouter la demande de ses clients. Enfin, tous les prospects nous énoncent leur réseau qui leur permet de créer des partenariats amenant à des synergies entre eux afin d'optimiser la bonne marche de l'entreprise et l'offre au client.

Au final, notre hypothèse initiale sur les *Gains* se retrouve modifiée en ce sens : les bénéfices souhaités et attendus de l'entrepreneur sont surtout de faire un chiffre d'affaire, de collaborer et bénéficier d'un réseau professionnel compétent, d'avoir des retours sur investissements, d'exercer son métier avec amour et passion, de pouvoir anticiper les tendances grâce à l'internet notamment, de profiter d'une organisation propre du travail et enfin de devenir une entreprise innovante dans son domaine.

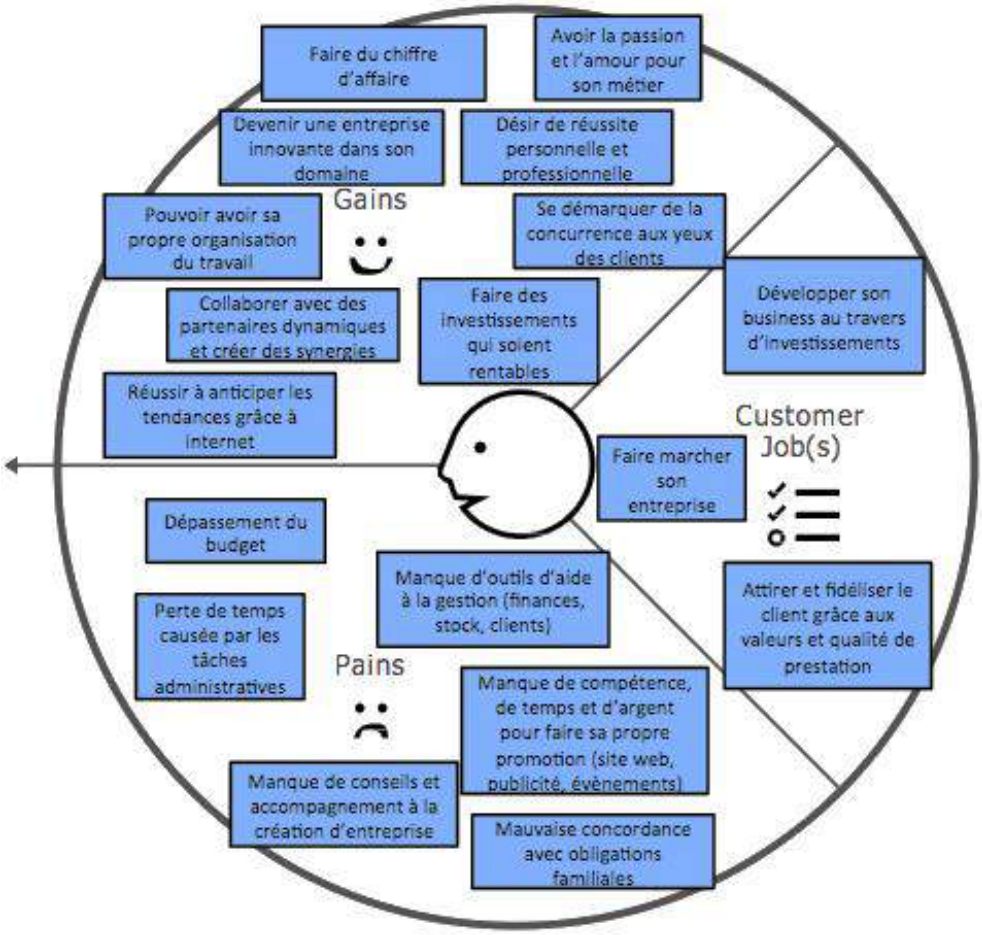


Figure 11 Value proposition canevas : le profil de l'entrepreneur, itération #3
Adapté de Strategyzer (2016)

6.3.2.2 Son idée de valeur ajoutée de la Junior Entreprise

Comme pour l'étudiant, afin de pouvoir tester nos hypothèses de propositions de valeur, après leur avoir présenté la JE HEGT et montré le site internet, nous leur avons demandé de manière générale les raisons pour lesquelles ils travailleraient avec la JE et celles pour lesquelles ils ne le feraient pas. Ainsi, nous pouvons adapter notre canevas et le compléter aussi grâce au profil que nous venons de déterminer. Les raisons énoncées par les prospects pour lesquelles ils ne mandateraient pas la Junior vont nous permettre de vérifier l'hypothèse des faiblesses de

l'organisation que nous avions listées au chapitre de l'analyse SWOT. Ainsi, nous saurons plus précisément sur quoi orienter nos recommandations à la fin de cette recherche.

Pour rappel, nous avions émis l'idée que la valeur ajoutée de la JE pour l'entrepreneur était la personnalisation du service, le bon rapport qualité-prix ainsi que l'esprit d'initiative et d'innovation des étudiants. De manière générale, chaque prospect a félicité l'initiative de ces étudiants de se lancer dans ce projet. Puis, les raisons principales mentionnées qui amèneraient nos participants à engager la JE sont les prix compétitifs annoncés par le site internet. Néanmoins, une communication plus transparente à ce niveau serait nécessaire selon eux. Ensuite, vient l'enthousiasme et l'ambition des étudiants qui seraient volontiers récompensés par certains de nos interrogés en mandatant la Junior. Ces deux éléments sont certainement à garder dans nos *Gain Creators* pour la proposition de valeur.

Pour Chanelle Cherix, le site internet inspire suffisamment confiance pour envisager d'engager ces étudiants pour un mandat. Cette notion de confiance est donc à bien considérer par l'association afin de palier au manque d'expérience qu'on lui reproche. En effet, la majorité de nos répondants ont mentionné ce sujet. Cependant l'expérience vient avec la pratique et les années, pour y arriver, il faudra que la Junior inspire suffisamment confiance à ses clients. De son côté, Florence Maurer nous dit quelque chose d'intéressant. Pour elle, la Junior lui permettrait de sous-traiter des tâches ou d'élaborer des outils qui limiteraient la perte de temps qu'elle subit aujourd'hui et se concentrer sur la promotion et le développement de son projet. Cette caractéristique est donc à classer pour nous comme *Pain Relievers*.

Finalement, à ce stade de l'entretien, nous considérons que l'entrepreneur apprécie particulièrement les prix avantageux des prestations, l'esprit d'initiative, l'ambition et l'enthousiasme des étudiants et la proposition de services pouvant soulager la charge de travail de l'entrepreneur. Même si l'aspect de personnalisation de la prestation n'a pas été évoquée par nos répondants, preuve que ce n'est pas suffisamment communiqué sur le site internet, nous pensons le garder dans notre canevas comme *Pain Relievers* car il s'agit d'une caractéristique à la base du modèle économique de la Junior, tout comme la transparence dans ses relations avec ses parties prenantes. Cependant, ces éléments sont à travailler prochainement pour la JE et nous les retenons pour nos prochaines recommandations et l'établissement du plan d'action.

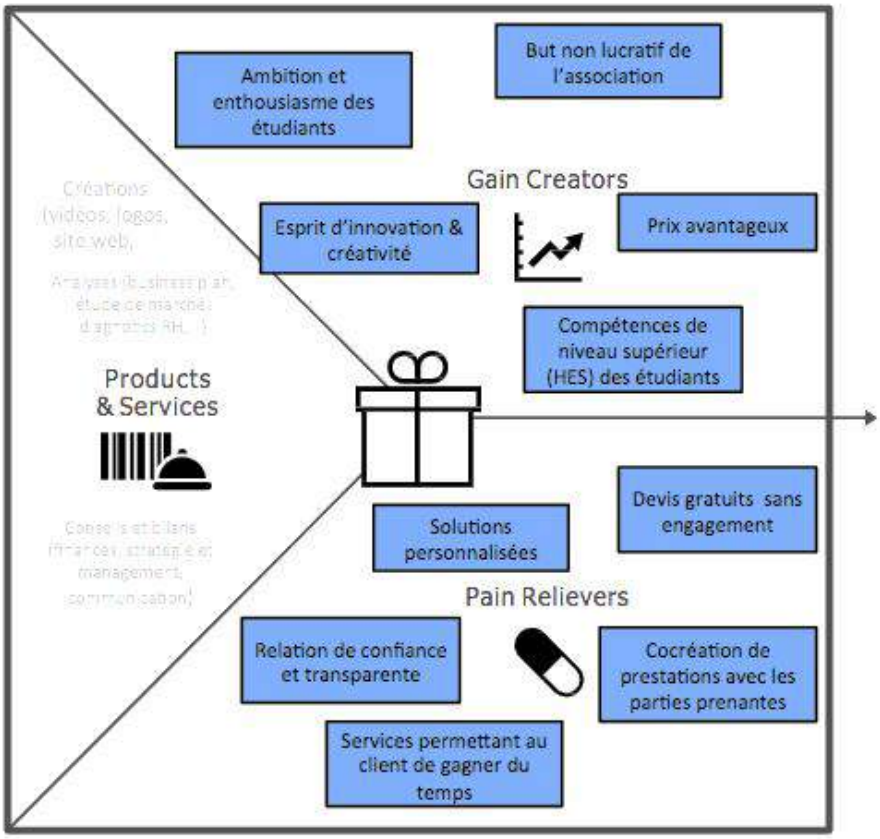


Figure 12 Value proposition canevas : la proposition de valeur pour l'entrepreneur, itération #3
Adapté de Strategyzer (2016)

6.3.2.3 Son idée de l'offre de la Junior Entreprise

Cette partie de l'enquête constitue certainement l'une des plus importante pour la stratégie de la Junior Entreprise. Comme mentionné à plusieurs reprises dans les chapitres précédents, l'association propose un certain nombre de services aux entreprises selon ses compétences dans les domaines étudiés qui sont donc l'informatique de gestion, le tourisme et l'économie d'entreprise. Afin de tester la concordance de ce qui est proposé avec les besoins du marché, nous avons demandé à nos prospects de parcourir la liste des services présentés sur le site internet et de les commenter tout en nous indiquant lesquels ils achèteraient et lesquels ne les intéressent pas et pourquoi.

Il faut cependant préciser qu'entre la période des entretiens et l'analyse des réponses, la Junior Entreprise a, de sa propre initiative, réduit sa proposition de prestations en fusionnant certaines qui se ressemblaient et en supprimant d'autres trop ambitieuses concernant les compétences effectives des membres pour les réaliser. Cette analyse est donc adaptée en fonction de la nouvelle proposition de services.

C'est par les prestations de marketing que nous allons commencer car ce sont celles ayant obtenu le plus d'approbations de la part de nos répondants. En effet, selon eux, le marketing est un domaine complexe qui coûte cher et qui est vital pour toute entreprise, quelque soit sa taille ou son domaine. Dans ses services la Junior propose le plan marketing, l'étude de marché, et l'analyse du site internet. L'étude de marché a fait l'unanimité chez les six participants, par exemple, Chanelle Cherix en ferait une pour étudier le potentiel auprès de sa clientèle de son désir d'étendre ses services à la chirurgie plastique. Jean-François Vuignier ferait une étude pour mesurer la faisabilité d'ouvrir des garages franchisés dans d'autres régions que la sienne. Quant à Marie Berclaz, notre spécialiste des ressources humaines, elle étudierait bien les pratiques de la concurrence, afin de rester innovante dans son activité. Ces réponses sont enrichissantes pour cette recherche car, rappelons-nous, le benchmark avec deux autres JE plus anciennes nous a démontré que ce service représente la grande majorité indiscutable de leur chiffre d'affaire. Grâce à cette enquête, nous découvrant que la demande en Valais n'est pas très différente des cantons voisins.

Ensuite, tous les répondants ont cité l'organisation d'évènements comme un service dont ils auraient volontiers besoin. Chacun d'eux a dans l'idée d'organiser des journées portes ouvertes, des soirées à thèmes ou encore des shows de coiffure pour Christel Dubuis par exemple. Quoi qu'il en soit, les évènements sont très bons pour la promotion de son entreprise et c'est encore quelque chose qui prend du temps à organiser pour l'entrepreneur et qui peut avoir un certain coût si on s'adresse à une société spécialisée, tout comme l'étude de marché.

Puis viennent la demande de services informatique. Aucun des répondants ne l'ignore, l'informatique est de plus en plus importante pour la gestion d'entreprise. Tous n'en ont pas besoin à une même importance, cependant un site internet pour la représentation de sa société sur la toile est aujourd'hui devenu indispensable. Si Jean-François Vuignier et Florence Maurer en ont un déjà bien établi et dont ils sont entièrement satisfaits, ce n'est pas le cas de Chanelle Cherix, qui a tenté de le réaliser d'elle même sans être satisfaite du résultat, ou encore de Christel Dubuis qui n'en a ni les compétences, ni les moyens financiers pour s'en créer un pour son petit salon de Savièse. C'est donc certainement un service à garder et à développer à l'avenir car la demande ne risque pas de diminuer si on en croit notre échantillon.

Comme autres services informatiques, la Junior offre aussi ses compétences en créations de base de données, de logiciels ou encore d'applications mobiles pour ses clients. Parmi cela, Chanelle Cherix et Christel Dubuis nous ont chacune parlé de leur souhait d'avoir une base de donnée recensant leur clientèle, avec les coordonnées et les prestations pour chacun, et pouvoir en ressortir des éléments plus visuels de progression comme des graphiques afin d'avoir une vision globale et optimiser sa stratégie en fonction des variations des données. Ce serait un réel outil de pilotage qui faciliterait la vie de ces deux entrepreneuses et leur permettrait d'avoir quelque chose sur écran qui risque moins de se perdre et de constituer un historique.

Pour terminer, les services en graphisme et le business plan sont pour nos interrogés à ce jour inutiles. En effet, étant tous plus ou moins établis sur le marché, ils ont tous leur logo, ainsi qu'une carte de visite, premières choses qui ont été faites à la création de l'entreprise. Aussi, chaque prospect nous précise l'importance pour lui du business plan, de l'innover et le mettre à jour constamment. Cependant tous n'en ont pas la nécessité, certains l'ont "dans la tête", et d'autres n'ont pas besoin de convaincre des investisseurs, comme Florence Maurer ou Chanelle Cherix. Néanmoins, nos participants apprécient la présence du business plan dans les services, car c'est quelque chose que la plupart doivent faire pour se lancer selon les règles de l'art dans l'entrepreneuriat. Ce n'est pourtant pas un exercice facile pour tout le monde, c'est pourquoi la vision jeune, dynamique et innovante des étudiants peut apporter ce plus qui pourrait faire la différence sur le papier.

6.3.2.4 Ce que nous avons appris sur l'entrepreneur

Au terme de cette enquête qualitative, nous retenons plusieurs choses de nos rencontres avec des personnes qui ont osé se lancer seules ou à deux et mettre sur pied leur idée et implanter le marché, tout comme essaie de faire aujourd'hui la JE HEGT. Dans un premier temps, nous avons constaté des profils divergents existants chez nos prospects, entre ceux visant beaucoup le rendement et la réussite de leur projet et ceux qui aiment leur liberté et le fait de pouvoir exercer et développer quelque chose qu'ils aiment. Mais ensuite, lors de l'analyse des besoins de leur activité, tous mentionnent le marketing et l'informatique comme étant des éléments vitaux pour leur projet.

Aussi, certains d'entre eux nous ont explicitement expliqué ce qu'ils attendent d'une association comme la JE HEGT. Christel Dubuis, Chanelle Cherix, Florence Maurer et Marie Berclaz énoncent le besoin de plus d'accompagnement personnel à la création d'entreprise. Florence Maurer souhaiterait pouvoir confier certaines tâches à des étudiants lui permettant de pouvoir se concentrer sur les priorités pour le lancement de son projet original "Ermanos", basé sur des valeurs de consommation responsable, de communication et de partage. Quant à Betim Ramosaj, les prestations offertes par une telle association doivent constituer une grande charge en temps et en coûts pour l'entrepreneur qui le fait lui-même ou fait appel à des professionnels. Ainsi, la JE devrait se positionner entre deux et proposer un rapport qualité-prix approprié qui conviendrait au patron de PME valaisanne.

Lorsque nous avons demandé de citer les raisons pour lesquelles nos entrepreneurs répondants ne feraient pas appel aux étudiants de la JE, nous avons confirmé la plupart des faiblesses de l'organisation que nous avions considéré dans l'analyse SWOT. En effet, mise à part Chanelle Cherix, tous les autres répondants ont mentionné le manque d'expérience des étudiants comme étant un frein pour eux. C'est un élément qui influerait sur leur choix du service à confier aux jeunes, en plus de son prix.

Une autre raison, certes très liée à la première mais plus concrète, est celle du manque de garantie du travail bien fait. En effet, selon notre échantillon, le soutien de professeurs expérimentés et leur feedbacks serait une bonne chose afin d'amener une certaine sûreté sur leur investissement envers l'association.

Une autre faiblesse étant ressortie de nos entretiens qualitatifs est celle de la communication peu claire et transparente pour notre échantillon. En effet, au moment de l'entretien, le site internet ne mentionnait aucune notion de prix ou de temps pour effectuer tel ou tel service. Selon certains, il serait nécessaire de communiquer un peu plus sur cela afin d'amener le client potentiel à demander un devis.

Une dernière remarque pertinente vient de Monsieur Ramosaj, qui met en évidence le faible nombre de partenaires de la JE. Pour lui, ce sont eux qui apporte crédibilité, professionnalisme et sérieux à une association étudiante. Le client sait ainsi qu'indirectement il aura à faire à ces entreprises en mandatant la Junior Entreprise et cela le rassure sur la qualité du service qui lui sera rendu.

Toutes ces remarques seront reprises en compte au moment d'émettre nos recommandations à la JE HEGT. Certaines choses seront concernées aussi par le plan d'action proposé.

7. Structuration de l'offre

Ce chapitre est consacré à la démarche de structuration de l'offre pour la Junior Entreprise. À la suite de nos observations précédentes, tant d'après le benchmark auprès des Juniors de Genève et Lausanne, tant d'après nos clients prospects, il y a un service en particulier qui est probablement amené à devenir la prestation phare de la JE HEGT. Il s'agit de l'étude de marché. En effet, selon nos informations récoltées auprès de Loïk Narby, ex président de Jade Switzerland, et des présidents de Juniors comme Andrea Marques Queiros à Genève et Mathias Girard à Lausanne, l'étude de marché est sans doute la prestation qui a fait la renommée des junior entreprises et qui représentent une partie non négligeable de leur chiffre d'affaire annuel. Sur les 11 juniors actives en Suisse, sept proposent l'étude de marché dans leurs services d'après leur site internet respectifs. Les quatre autres étant des associations d'étudiants de domaines de l'hôtellerie ou de la technologie, elles ne proposent pas de prestations en marketing. Puis, nous avons constaté que notre échantillon de six entrepreneurs a mentionné en tête de liste le service de l'étude de marché comme étant intéressante pour eux et leur activité.

Cette phase de recherche consiste donc à donner une forme à cette offre d'études de marché et cela pour deux raisons. La première est de pouvoir tester auprès de nos clients prospects le contenu de l'offre avant même de la réaliser, afin d'avoir un second diagnostic plus précis de la corrélation

entre la demande et la proposition que la JE fait. La seconde est de faciliter ainsi la mise en place d'un mandat. Une étude dite "ad hoc" et sa caractéristique du sur mesure pour le client n'est pas envisageable pour la Junior à ce stade précoce d'existence. (Vernette, 2006). Une telle étude demande beaucoup de temps, ce que la Junior n'est pas encore capable d'estimer pour établir un devis réaliste, dû à son manque d'expérience.

Pour les raisons qui précèdent, nous avons décidé d'articuler ce service sous forme de *packages*[10]. Cette méthode n'est pas méconnue de la JE HEGT, qui a déjà structuré de la sorte sa prestation de création de sites web pour ses services en informatique. Il s'agira ici dans un premier temps de construire les *packs*, en imaginant les prestations à inclure et le prix ainsi qu'élaborer un prospectus permettant de les présenter aux clients prospects pour recueillir leur avis. Ensuite, nous avons envoyé par e-mail ce document (cf. annexe IX) à notre échantillon d'entrepreneurs en leur demandant d'y porter une critique constructive sur le contenu des packs, le prix et l'aspect du document en général. Une fois tous les retours reçus, nous avons modifié et adapté notre offre d'études de marché.

7.1 Construction et test d'une offre packagée

Afin d'établir un projet au plus près de la demande, nous avons analysé le marché et les entreprises proposant des études de marché. Avant tout, nous précisons qu'il a été volontairement choisi de ne travailler ici que sur des études de marché de type quantitatives car selon leur méthodologie de travail, ces études sont plus susceptibles d'être groupées, alors qu'une étude qualitative implique plus de sur mesure. (Vernette, 2006). La Junior Entreprise sera libre par la suite de proposer des études qualitatives. En ce qui concerne cette recherche, nous nous concentrons sur ce type d'étude afin d'être le plus précis dans l'offre pour le client. Pour le type général, nous optons pour celui appelé omnibus, qui correspond le plus à ce que la Junior est en mesure de réaliser, soit une étude simple avec un questionnaire comportant peu de questions éditées avec le client, et soumis à un échantillon identique à chaque fois. (Vernette, 2006).

Pour commencer, afin d'imaginer le contenu d'études packagées, nous avons recherché sur le web des acteurs économiques proposant ce type de prestation. Pour le contenu de nos offres, nous nous sommes inspirés des catégories proposées dans l'offre de Creatests.com (2016), entreprise française spécialisée dans l'étude de marché en ligne. Nous avons adapté ensuite le volume des critères en fonction des capacités d'action et des compétences que nous connaissons de la JE HEGT.

Premièrement, nous avons estimé que la meilleure méthode pour les étudiants était de fonctionner avec un panel fixe de répondants accessibles par e-mails ou par les réseaux sociaux. Nous estimons que pour cela la Junior peut compter dans son carnet d'adresses notamment

[10] Gamme complète de prestations présentée à la clientèle et nécessaire à la réalisation d'une opération. Nous pouvons aussi appeler cela un forfait ou un achat groupé (Larousse, 2016).

l'ensemble des étudiants de la HES-SO, mais aussi les entreprises membres de la Chambre valaisanne du commerce. En effet, cette dernière a suscité de l'intérêt pour la JE afin de conclure un éventuel partenariat, d'après les déclarations de Micaela Ciccone, présidente de la JE, qui est en relation avec ladite institution. Puis, enfin, nous avons aussi dans ce panel tous les particuliers faisant partie de près ou de loin du réseau de l'association. Ceux-ci seraient tous les proches et amis des membres de la Junior qui peuvent, grâce au phénomène du bouche à oreille, augmenter de manière exponentielle et atteindre d'autres cantons suisses. Les frontières valaisannes peuvent aussi êtres franchies grâce aux panels existants des autres juniors entreprises.

Deuxièmement, comme énoncé précédemment, la méthode de collecte est unique pour toutes les offres. Afin de pouvoir implanter le marché de manière douce, nous choisissons la méthode de collecte la moins coûteuse pour l'association, mais aussi pour le client, soit les e-mails et les réseaux sociaux.

Enfin, avec notre idée de panel, il nous est difficile de catégoriser un profil de répondant, c'est pourquoi nous en proposons un le plus large qui soit, c'est-à-dire les femmes et hommes âgés de 18 à 65 ans. Le tri selon le choix du client quant à l'âge ou le sexe serait ensuite faisable lors de la phase d'analyse des réponses.

Ainsi, nous avons donc construit trois types de paquets, dont la principale différence est mise sur la quantité des délivrables au client. Là aussi, nous nous sommes inspirés de la même société française spécialisée qui propose plusieurs "*formules d'analyses*" plus ou moins approfondies, selon le besoin du client. Leur formule la moins élaborée consiste à fournir les réponses brutes du questionnaire, sans analyse supplémentaire, et la plus élaborée comprend la remise d'un rapport rédigé par des spécialistes avec leurs commentaires et conclusion sur l'enquête. (Creatests.com, 2016). En ce sens, nous avons proposé à nos prospects le même type d'offre, avec un premier paquet que nous avons simplement nommé "Basic", proposant le rendu des réponses au questionnaire avec un graphique par question présentant les pourcentages de réponses. Le second pack nommé "Basic Plus" inclut la remise des réponses brutes avec les pourcentages complétée de tris croisés, permettant de mettre en corrélation plusieurs variables, afin d'amener une interprétation plus ciblée au résultat de l'enquête (Larousse, 2016). Ce tri se ferait sur la base des choix de corrélation du client, selon les connaissances qu'il souhaite obtenir grâce à cette étude. Puis, le troisième et dernier paquet du nom "Extra" offre le rendu le plus élaboré selon les compétences des étudiants, soit un rapport écrit avec l'ensemble des résultats par question, une analyse par tris croisés selon les corrélations choisies par le client et enfin une synthèse de l'enquête, avec des recommandations émises par les étudiants engagés dans le mandat. Grâce à cette différenciation au niveau du délivrable, le client pourrait choisir l'offre la plus adaptée à son besoin.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Pour ce qui concerne les prix, il a été difficile pour nous de connaître le marché, étant donné que la majorité des sociétés spécialisées en Suisse proposent des études ad hoc et établissent des devis. Cependant, pour nous situer un minimum et mettre un prix hypothétique à nos packages et voir ensuite grâce aux remarques de nos prospects si nous sommes justes ou faux, nous avons trouvé une entreprise suisse spécialiste des études de marché dont le client cible est la PME. Il s'agit d'une société vaudoise du nom de "Elyos", fondée par Vincent Uhlmann, Docteur en Sciences économiques et dont l'expérience se chiffre à plus de 150 études de marchés réalisées (Elyos, 2016). Le profil de cette entreprise et son positionnement nous a paru compatible avec notre recherche pour la Junior Entreprise. De plus, c'est l'un des rares à afficher une fourchette de prix de ses prestations sur son site internet : *"Nous avons réalisé des dizaines d'études ces dernières années sur des problématiques très diverses et pour des clients très variés [...] Le budget de ces études était généralement compris entre CHF 2'500.- et 6'000.-"*. (Elyos, 2016). Grâce à cette affirmation, nous avons pu poser notre hypothèse de prix pour nos packages en revoyant cette fourchette à la baisse, considérant la non spécialisation et le manque d'expérience des étudiants dans le domaine. Au final, les prix que nous avons proposé à nos prospects sont les suivants :

- Pack 1 "Basic" : CHF 1'500.-
- Pack 2 "Basic Plus" : CHF 2'200.-
- Pack 3 "Extra" : CHF 4'000.-

L'élaboration des offres groupées terminée, nous avons fabriqué la première version du prospectus, figurant à l'annexe IX, et l'avons envoyé par e-mail aux six entrepreneurs prospects interrogés auparavant lors de notre enquête qualitative. Il leur a été demandé précisément de nous donner leur avis sur le contenu des packages afin de savoir s'ils sont clairs, complets ou incomplets et sur leur prix, s'ils le trouvent justifié ou non. Plusieurs jours plus tard, nous les avons joints individuellement par téléphone afin de recueillir leur réponse et échanger avec eux sur chaque aspect du prospectus.

7.2 Résultats et adaptation de l'offre packagée

La remarque ayant été faite avec le plus d'insistance de la part de nos répondants, est celle de la différence de prix trop grande entre chaque packs, alors que celle de leur contenu n'est pas si évidente. Si pour Marie Berclaz, Betim Ramosaj et Florence Maurer les prix se situent dans une fourchette correcte, leur différence d'une étude à l'autre n'est pas toujours justifiée en fonction de ce qui est proposé. En effet, selon Monsieur Ramosaj, le premier pack "Basic" est le plus juste et présente le meilleur rapport qualité-prix. Cependant il nous fait remarquer que la différence de prix entre le "Basic" et le "Basic Plus" étant de CHF 700.- représentait l'unique prestation supplémentaire de l'analyse des tris croisés, qui selon lui ne vaut pas une telle somme. Une remarque identique mais pour les prix des packs 2 et 3 nous est faite par Florence Maurer, qui estime injustifié un tel écart et disproportionné par rapport aux prestations incluses.

En ce sens, comprenant que nous étions bien trop écartés de la pensée du client potentiel, nous avons entrepris avec eux une discussion sur la construction de prix plus justes. Tout d'abord, Betim Ramosaj nous a suggéré, de baser notre prix sur un total d'heures de travail estimées par packages et d'ensuite adapter le tarif horaire de façon à ce que l'augmentation de prix d'une étude à l'autre soit décroissante. Selon lui, cette stratégie permettrait à la JE de vendre plus de pack "Extra" car le client perçoit une petite différence de prix pour une plus grande qualité de travail. Nous avons ainsi opté pour cette stratégie au niveau du tarif horaire appliqué, mais pas au niveau du prix final de la prestation. En accord avec les valeurs sociales de l'association, vendre tel ou tel pack en plus grand nombre n'est pas plus important que de vendre tout court. En ce sens, nous décidons d'adapter le prix final en y laissant une différence égale entre chaque pack, soit CHF 200.-. Ainsi, nous avons entièrement éliminé l'idée de fixer la valeur des prestations en fonction des acteurs déjà en place sur le marché au profit d'une démarche plus justifiée et transparente, en accord avec l'image véhiculée par la Junior Entreprise. Cette reconstruction des prix, dont le détail vous est présenté en annexe X, nous amène à des valeurs plus basses que celles de notre hypothèse initiale. Nous avons ensuite reproposé ces prix à nos prospects. Si dans la première version du prospectus, aucun répondant n'aurait choisi la troisième étude, cette fois tous l'ont choisie, car estimant que le prix était bien plus raisonnable et le contenu de l'étude tout aussi intéressant pour eux.

Sur le sujet du contenu justement, certains prospects ont fait des constatations notamment sur le nombre de questions. De leur expérience personnelle, Chanelle Cherix et Jean-François Vuignier ne rempliraient pas un questionnaire si long bénévolement. Cette remarque nous fait donc comprendre que notre demande envers notre panel ne doit pas lui prendre trop de temps, au risque de perdre des réponses potentielles pouvant être intéressantes pour l'étude. En ce sens, nous avons fixé un nombre de 25 questions maximum pour chaque paquet d'étude, estimant demander à chaque personne non plus de 10 minutes pour y répondre. Florence Maurer et Jean-François Vuignier nous font part également de leur avis concernant le panel proposé, comme étant trop orienté étudiants selon eux. En effet, la proportion d'étudiant proposée étant largement supérieure au reste de profils. C'est pourquoi la JE se devra de retravailler ce panel régulièrement afin de pouvoir proposer aux clients des profils variés afin de répondre à un maximum de besoins différents et obtenir des résultats les plus représentatifs possibles.

Au terme de cette phase, nous avons remodifié ainsi le prospectus en une seconde version modifiée principalement en fonction des points développés ci-dessus (cf. annexe XI). Ce document sera introduit au plan d'action proposé dans un chapitre successif où il sera intégré aux différents canaux pour proposer les offres aux clients potentiels. Il est nécessaire ici de préciser que cette recherche ayant été menée auprès d'entrepreneurs valaisans de PME de moins de 10 employés, aucune garantie ne peut être donnée quant à la concordance de cette offre avec d'autres profils de client.

En conclusion, cette démarche de recherche de la meilleure structure à donner nous a permis de nous rendre compte à quel point la considération du client peut être bien différente de celle que nous pensons. Ce chapitre nous démontre l'importance d'écouter sa cible et s'intéresser à ce qu'elle souhaite et ne souhaite pas. Car bien que la JE n'ai pas pour objectif de faire un maximum de chiffre d'affaire, elle a besoin de se voir confier un maximum de mandats pour permettre aux étudiants de travailler.

8. Proposition d'un positionnement stratégique et recommandations

Nous entamons maintenant les derniers chapitres de cette recherche. Afin de respecter les objectifs principaux fixés lors de la signature du contrat de mandat avec la Junior Entreprise, nous allons ici dans un premier temps déterminer l'approche stratégique la plus adaptée au profil de la JE grâce notamment aux études précédemment menées dans ce travail. Ensuite, nous développerons des recommandations en accord avec tous les points soulevés lors des précédents chapitres. Pour ce faire nous établirons la matrice SWOT finale afin d'illustrer au mieux notre raisonnement. Enfin, nous délivrerons le canevas du business model final dans le chapitre suivant, qui représente le résultat schématique de notre recherche et dans lequel nous allons mettre en évidence les premiers blocs concernés par nos recommandations et notre proposition de plan d'action par la suite.

8.1 Vers une stratégie d'épuration

En vue d'une implantation dans son marché, la Junior Entreprise doit adopter une position claire face aux autres acteurs économiques du même secteur d'activité déjà en place. Nous allons ici déterminer comment l'association peut se différencier afin de toucher son marché des PME valaisannes.

Nous avons étudié la théorie de W. Chan Kim et Renée Mauborgne selon laquelle le succès d'une entreprise sur le long terme dépend de la création d'un espace de marché propre, où la concurrence n'entre pas en compte. Cet espace est appelé "l'océan bleu", en opposition à "l'océan rouge", qui désigne un environnement remplis de concurrence. Les auteurs de cette stratégie ont un avis tranché concernant l'approche des concurrents : "*la seule façon de battre la concurrence est d'arrêter d'essayer de battre la concurrence*". (Kim & Mauborgne, 2013). Si la JE devait adopter cette stratégie, elle devrait développer une offre de valeur supérieur pour ses clients, à un moindre coût. (Demil, Lecocq & Warnier, 2013, p.94). Même si nous avons été convaincus par cette théorie, dont le succès est prouvé par le très bon exemple du Cirque du Soleil, utilisé tout au long de l'ouvrage pour illustrer, nous n'allons pas la proposer à la Junior Entreprise, car nous estimons que cette approche risque d'être trop complexe pour elle, étant à ses débuts. (Kim & Mauborgne, 2013). En effet, l'offre de l'association étudiante est limitée aux compétences de ses membres et les

services proposés sont pour la plupart déjà standardisés sur le marché. De plus, la position d'étudiant non diplômé rend une proposition de valeur supérieur à ce qui se fait sur le marché difficile. En effet, nous avons pu constaté lors de nos rencontres avec les clients prospects, que le principal frein à engager la Junior reste le manque d'expérience.

Pour toutes ces raisons, nous estimons que la JE HEGT doive s'orienter vers un autre type de différenciation, une différenciation dite vers le bas, appelée plus communément la stratégie d'épuration, devenue célèbre notamment grâce à la compagnie aérienne low cost "Easyjet". Cette idée vient des travaux de Michael Porter sur les stratégies concurrentielles. Il y en a trois types, la réduction des prix, la focalisation et la différenciation. (Johnson et al. 2014). Notre choix se porte sur cette dernière.

8.1.1 L'horloge stratégique

De manière à préciser les raisons de ce choix, nous allons nous baser sur l'horloge stratégique issue des travaux du Professeur en management stratégique à l'Université de Cranfield, Cliff Bowman. (Cranfield University, 2016).

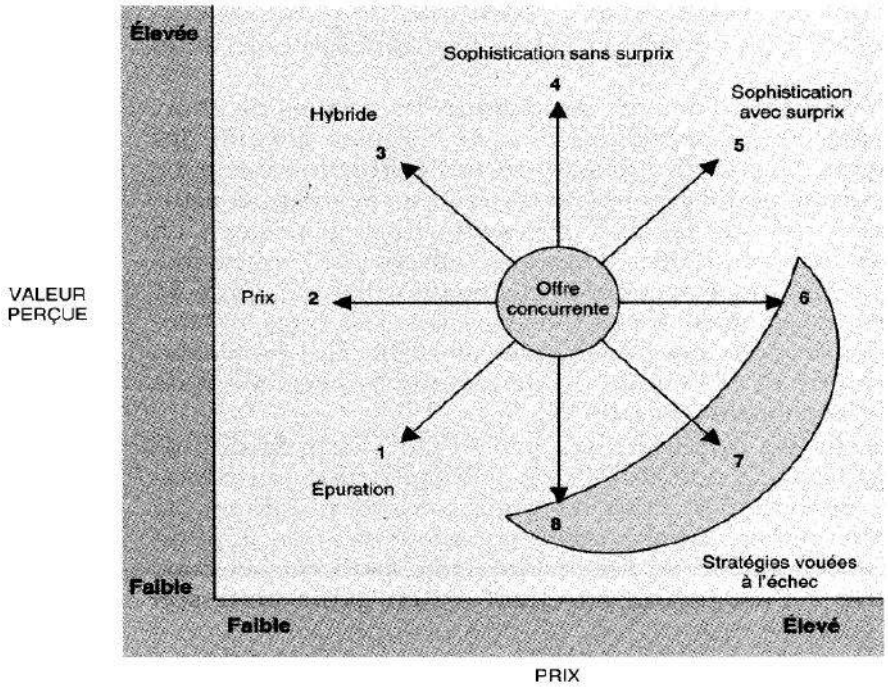


Figure 13 L'horloge stratégique de Bowman
D'après les travaux de Cliff Bowman (Bowman & Faulkner, 1995)

Cette horloge présente les différentes stratégies concurrentielles de Porter selon deux axes, la valeur perçue et le prix. La trajectoire que nous avons choisie pour la Junior Entreprise se trouve donc dans la zone de valeur perçue faible à un prix faible. En d'autres mots, cette stratégie implique de proposer des services basiques à bas prix. (Johnson et al. 2014). Nous allons maintenant expliquer les raisons du choix de l'épuration, plutôt que les trajectoires deux à cinq de l'horloge.

Pour commencer, la stratégie de prix, représentée par la trajectoire deux, consiste à proposer les mêmes services que ses concurrents mais à un prix plus avantageux. (Johnson et al. 2014). Cette approche ne peut s'appliquer à la Junior car elle n'est objectivement pas en mesure de proposer les mêmes services que les sociétés professionnelles. De plus, la démarche de l'association n'est pas la conquête du marché ou de mener une guerre de concurrence, mais plutôt de proposer autre chose aux clients et de leur inspirer une démarche sociétale en donnant l'opportunité à des étudiants de se perfectionner. De même, la concurrence est à envisager du bon côté, en tant que moteur de l'innovation et de la créativité.

Ensuite, les stratégies dites de sophistication ne sont pas applicables à la Junior Entreprise car celle-ci n'a ni les compétences, ni les moyens financiers et matériels pour offrir des prestations de valeur supérieure sur le marché, comme pourrait le faire un institut de chercheurs scientifiques.

Concernant l'approche hybride, soit la trajectoire numéro trois de l'horloge de Bowman, est celle se rapprochant le plus de la théorie de l'océan bleu car consiste à vendre un service de valeur supérieure à un prix inférieur par rapport à la concurrence. (Johnson et al. 2014). Comme expliqué précédemment, il nous semble trop compliqué à ce stade de lancer la Junior Entreprise dans une telle démarche impliquant une concentration simultanée sur la valeur perçue de son offre et sur les prix. Se faisant, elle prendrait le risque de s'éloigner de sa mission principale d'ordre sociale envers les étudiants.

Enfin, si nous considérons la description de la stratégie d'épuration, nous relevons une cohérence avec le profil de la JE et avec les avis obtenus des prospects lors de l'enquête qualitative. En effet, cette approche est à considérer lorsque les clients font très attention au rapport qualité-prix. (Johnson et al. 2014). Cette notion est ressortie comme étant une voie de différenciation prise en compte par nos prospects pour choisir de mandater la JE. De plus, proposer des services de valeur inférieure est possible pour la Junior, cependant, étant donné son but non lucratif, elle peut adapter cette stratégie en gardant une valeur maximum pour ses prestations selon ses compétences. Selon notre échantillon d'entrepreneurs, la valeur perçue des services proposés est d'office vue à la baisse étant donné que ce sont des étudiants non encore diplômés et sans expérience qui les exécutent. Pour cela, la Junior se doit d'offrir la meilleure qualité de service possible afin de respecter ses valeurs et aussi de permettre aux étudiants de développer leurs connaissances vers l'excellence. L'épuration peut être vue au niveau des services, comme proposer une offre groupée sous forme de packages, que nous avons testé pour les études de marché et comme la Junior le fait déjà pour ses services de sites internet. En ce sens, l'association s'éloignerait consciemment de sa promesse du sur-mesure pour certaines prestations déterminées, au profit d'une augmentation de mandats leur étant confiés, et donc une augmentation de l'activité pour les étudiants. Pour ce qui est de la politique de prix sur ses services, la JE pratique aussi en ce sens l'épuration en se positionnant à la baisse par rapport aux professionnels. Ce positionnement

est justifié pour deux raisons, la première étant la mission sociale de la Junior envers les étudiants et son statut d'association à but non lucratif et la seconde étant son manque d'expérience professionnelle dans le domaine.

En guise de synthèse, la stratégie de différenciation que nous proposons à la JE HEGT est celle de l'épuration, soit celle de proposer aux PME valaisannes des services sur-mesure et packagés à bas prix. À moyen long terme, nous pouvons imaginer pour la Junior d'évoluer vers une stratégie hybride ou d'océan bleu, lorsque son expérience se sera formée quelque peu.

8.2 Nos recommandations

Grâce aux différents échanges avec des acteurs déterminants de près ou de loin pour l'activité de la Junior Entreprise, un certain nombre de recommandations sont apparues. Nous allons ci-dessous les lister après avoir établi la matrice SWOT finale résultant de notre recherche. Dans un chapitre suivant, nous établirons le canevas final du business model en y intégrant nos actions recommandées.

8.2.1 La matrice SWOT finale

Au chapitre concernant l'étude de l'environnement de la JE, nous avions établi une première version de la matrice SWOT. En effet, l'analyse PESTEL nous avait permis de déterminer les valeurs externes de cette matrice, tout en émettant des hypothèses pour celles internes. Nous avions ensuite précisé que ces dernières seraient testées lors de nos différents entretiens avec des prospects. Grâce aux réponses obtenues, nous pouvons maintenant déterminer plus précisément les forces et les faiblesses de la JE HEGT.

Valeurs	INTERNES	EXTERNES
POSITIVES	**Forces**	**Opportunités**
	Créativité et innovation Rapport qualité-prix Flexibilité et motivation des étudiants Formation HES (diplôme reconnu) Réseau JADE	Marché concurrentiel Croissance économique et technologique Pouvoir d'achat (fort ou faible) des PME Coopétition avec les agences et instituts professionnels proposants le même genre de service
NÉGATIVES	Pas de bureaux, de présence physique Manque d'expérience Manque de partenariats Communication incomplète (prix, conditions d'engagement, procédures de travail) Manque de coaching professionnel de la part de professeurs Manque de clarté de la relation avec la HEG	Mobilité des étudiants hors Valais Émergence d'agences et instituts professionnels Émergence d'autres associations étudiantes au service des entreprises locales
	Faiblesses	**Menaces**

Tableau 5 La matrice SWOT finale de la JE HEGT
Adapté de Johnson et al. (2014)

Ayant préalablement développé et argumenté les opportunités et menaces pour la JE HEGT au chapitre 5.3, nous allons ici nous orienter vers les valeurs internes, soit les forces et faiblesses de la Junior, étant ressortis de nos échanges avec les entrepreneurs et étudiants interrogés.

Comme nous pouvons observer, si notre hypothèse des forces s'est vue validée suite à notre enquête, la liste des faiblesses s'est, quant à elle, précisée et allongée. En effet, les faiblesses ajoutées par rapport à notre hypothèse de départ concernent la notion d'image de l'association, notamment en terme de crédibilité aux yeux des clients. Ce sont principalement les entrepreneurs interrogés qui ont émis cette faiblesse, lorsqu'ils ont posé la question de savoir si l'école soutenait le projet au point de mettre en place des collaborations avec des professeurs qui feraient office de coach et qui contrôleraient des travaux spécifiques pour assurer au client un travail de qualité. Ne pouvant leur affirmer une telle chose, les prospects ont manifesté une certaine réticence et appuyé sur le manque d'expérience des étudiants, qui serait selon eux réduit grâce à l'encadrement de quelques professeurs.

Comme autre faiblesse ayant été précisée grâce aux répondants, nous avons la communication considérée comme imprécise. Sur l'unique base du site internet et de la vidéo de présentation, les étudiants, de leur côté, ont eu besoin de plus d'indications sur le rôle d'exécutant au sein de l'association et de l'état de son activité à ce jour. Après un complément d'explication par oral, la majorité des répondants se sont dis plus intéressés à intégrer les équipes d'exécution. Quant aux entrepreneurs, le manque de communication concernait l'absence d'explication sur la politique de prix appliquée ou encore la non explication du déroulement d'un mandat, afin de faire savoir aux potentiels clients visitant le site internet comment la JE procède à l'interne une fois le mandat signé. Nous considérons cette faiblesse comme considérable étant donné que l'une des valeurs chère à la Junior est la transparence envers ses parties prenantes.

8.2.2 La liste des pistes d'actions

Au vu de ce qui précède, nous proposons ci-dessous à la JE HEGT une liste de recommandations par ordre de priorité et si elles sont à considérer sur le court, moyen ou long terme. Certaines d'entre elles seront concrétisées dans le chapitre suivant concernant le plan d'action.

LISTE DES PISTES D'ACTIONS		
à mener à court terme (d'ici un à six mois)	**à mener à moyen terme (d'ici une année)**	**à mener à long terme (d'ici trois ans)**
1) communiquer la politique de prix appliquée et la démarche de travail globale sur le site internet 2) mieux préciser le rôle de l'étudiant au sein de la JE, mentionner ce qu'il y gagne et préciser la différence entre être membre du comité ou exécutant 3) redéfinir avec la direction de la HEG le statut de leur relation, afficher leur soutien sur le site internet 4) contacter des professeurs et/ou professionnels individuellement pour leur proposer d'encadrer certains mandats 5) constituer un panel de répondants afin de préparer l'offre d'études de marché (mettre en place une base de données d'adresses e-mails) 6) monter une vidéo de présentation générale de la Junior Entreprise destinée tant aux étudiants qu'aux entreprises 7) construire un prospectus général sur la Junior Entreprise à destination des entreprises	1) structurer en packaging les services pouvant l'être et les tester auprès de clients selon une méthodologie à déterminer 2) rechercher et contracter des partenariats avec des acteurs économiques influents en Valais 3) développer une relation de coopétition avec les Instituts de recherche de la HES-SO Valais (Entrepreneuriat et Management, Tourisme et Informatique de gestion) 4) demander un soutien financier auprès de la Ville de Sierre et autres institutions publiques 5) intégrer les filières germanophones dans les cibles des évènements organisés par la JE (Career Weeks) 6) créer un jeu concours ayant pour objectif de promouvoir la Junior au travers d'un défi lancé aux étudiants avec à la clé un cadeau	1) mener une enquête de satisfaction auprès des clients et communiquer les résultats 2) récolter les témoignages des anciens membres sur leur expérience et ce que la JE leur a apporté 3) intégrer la filière d'ingénierie de Sion dans la Junior Entreprise et construire de nouveaux services à offrir dans le domaine 4) contracter des alliances avec des Juniors Entreprises européennes 5) créer un magazine à destination des étudiants sur les actualités économiques en Valais et internes à la JE

Tableau 6 Liste des pistes d'action
Données de l'auteur

Cette liste a pour objectif premier d'inspirer le comité actuel et les comités futurs de la Junior Entreprise et l'inciter à toujours promouvoir son activité auprès de ses parties prenantes importantes soit les entrepreneurs, les étudiants et les partenaires. Grâce à ce tableau, la JE bénéficie d'idées d'actions provenant de regards externes à l'organisation. En considérant ces recommandations, la JE HEGT serait en accord avec son environnement.

Rapport-Gratuit.com

9. Le Business Model canevas final

L'un des principaux délivrables de ce travail de recherche est le business model canevas. Nous allons donc ici revoir une troisième itération du modèle en fonction de tous les éléments pertinents ressortant de la recherche. Afin d'en faciliter la lecture, le tableau entier vous est présenté en annexe XII. Nous tenterons également de représenter sur ce canevas également les pistes d'actions par une couleur différente afin de faciliter la distinction entre ce qui est déjà en place et ce qui aspire à l'être.

9.1 Les canaux utilisés

Lors de la dernière itération du canevas, nous avions cité l'ensemble des canaux exploités par les membres de la Junior Entreprise pour proposer ses services à ses clients. Au bouclement de cette recherche, nous pouvons compléter ce bloc tout en précisant qu'il s'agit de canaux directs, c'est-à-dire que tous les moyens utilisés sont propres à la Junior Entreprise (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.27). Les modifications que nous apportons par rapport à la dernière version sont plusieurs. Premièrement, nous pouvons aussi attribuer le canal de l'e-mail aux entrepreneurs, car la JE utilise ce moyen notamment pour la phase après-vente. Deuxièmement, nous insérons YouTube qui a déjà servi à partager la vidéo de présentation de la JE HEGT. Enfin, nous complétons ce bloc également par les différentes affiches et flyers utilisés pour promouvoir les évènements de la Junior auprès des étudiants dans l'enceinte du bâtiment de Bellevue, comme les Career Weeks, ayant eu lieu en mars 2016. À ce jour, nous comptons deux affiches réalisées, présentées en annexe XIII.

Les canaux de la Junior Entreprise couvrent cinq phases successives. La première est la reconnaissance, soit les moyens utilisés pour faire connaître la JE et ses services. La seconde est l'évaluation, ou par quels outils la JE se fait-elle évaluer par ses clients. La troisième est la phase d'achat, qui correspond à comment est donné au client la possibilité d'acheter les services de la JE. En quatrième phase, nous avons la prestation, c'est-à-dire quelle méthode est exploitée pour proposer ses services. Enfin, l'après-vente constitue la cinquième et dernière phase et désigne donc les canaux utilisés avec le client pour un service après la fin du mandat. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.27).

<table>
<tr><th colspan="5">PHASES</th></tr>
<tr><th>1. Reconnaissance</th><th>2. Évaluation</th><th>3. Achat</th><th>4. Prestation</th><th>5. Après-vente</th></tr>
<tr><td colspan="2">Bouche à oreille</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="5">Entretiens face à face</td></tr>
<tr><td colspan="2">Appels téléphoniques</td><td colspan="2"></td><td>Appels téléphoniques</td></tr>
<tr><td>Messagerie électronique</td><td colspan="3"></td><td>Messagerie électronique</td></tr>
<tr><td colspan="2">Réseaux sociaux</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>YouTube</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="5">Site internet</td></tr>
<tr><td>Affiches et flyers</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

Tableau 7 La couverture des phases par les canaux de la JE HEGT
Adapté d'Osterwalder & Pigneur (2011).

Nous constatons que chaque phase est couverte par au moins deux canaux.

9.2 Les relations avec le client

Comme nous le savons, la JE a deux types de clients, les étudiants et les entrepreneurs. Pour ces derniers, nous gardons les mêmes relations que nous avions déjà déterminées dans la précédente version du canevas, et nous y ajoutons la co-création de prestations. En effet, la JE, même en donnant une structure packagée de ses services, une dimension de sur mesure est toujours possible en fonction de la volonté du client. Grâce à cette démarche, les packs de prestations peuvent êtres régulièrement adaptés en fonction des demandes supplémentaires et remarques des clients.

Concernant la relation avec l'étudiant, la JE souhaite vivre avec lui une réelle expérience associative mais aussi professionnelle. Aussi, nous décidons de supprimer la notion de revenu ici, au vu des résultats de notre enquête, où la rémunération est passée au second plan. Cependant, en analysant mieux les relations actuelles existantes avec ses membres, nous pouvons caractériser celles-ci de personnelles, car les personnes sont amenées à se voir régulièrement lors de séances et entretiens concernant les mandats entre autres choses. Mais aussi, un autre type de relation se met en place avec l'exécutant, qui ne participe pas auxdites réunions mais qui se voit attribuer des tâches à remplir pour un contrat. Nous considérons ce type de relation-là comme automatisée. Enfin, pour le reste des étudiants, ne souhaitant pas participer à l'activité de l'association mais plutôt profiter de ses prestations comme les évènements organisés par celle-ci favorisant la rencontre avec d'éventuels futurs employeurs, nous classons la relation comme du self-service. En effet, la Junior organise l'évènement, l'étudiant n'a plus qu'à s'y inscrire gratuitement et y participer. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.29).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

9.3 Le flux de revenus

Ce bloc, ainsi que celui des coûts seront concernés en détail par le chapitre 11 sur le plan financier. Par rapport à l'ultime version du canevas, aucun gros changement n'est à signaler mise à part certaines précisions. Notre ouvrage de référence fait la distinction entre les mécanismes de prix fixes et de prix dynamiques. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.33). Nous tenons donc ici à signifier que toute prestation demandée sur mesure par les PME fonctionnent avec des prix dynamiques, basés sur un tarif horaire fixé à CHF 50.-. Ainsi, la Junior établi pour ce client un devis en estimant l'ensemble des coûts engendrés par la réalisation dudit mandat. Pour ce qui est des prestations packagées, les prix sont donc fixes, tout comme les autres revenus de l'association comme la cotisation de ses membres ou encore des prix d'inscription aux évènements de la Junior.

Nous sommes en présence dans ce bloc d'un cas particulier, en 2015-2016, la Junior Entreprise a pu encaisser des revenus ne provenant pas d'un segment de client. En effet, les frais de participation aux Career Weeks sont payés par les entreprises participantes, qui ne font ni partie des clients cibles de la JE, ni de ses partenaires. Nous avons la même particularité pour la participation financière de la Haute École de Gestion et Tourisme, qui a versé à titre de soutien un montant de CHF 2'000.-. Ce point nous ramène ainsi à deux recommandations énoncées plus haut, soit celle de redéfinir le statut de la relation entre la Junior et l'école, ainsi que contracter des partenariats avec des entreprises potentiels employeurs de diplômés HES, disposées à participer aux Career Weeks chaque année.

9.4 Les ressources clés

La Junior Entreprise peut s'appuyer sur plusieurs types de ressources pour mener son activité. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.35). Au fil de cette recherche, nous avons pu vérifier et préciser l'existence de certaines par rapport à l'état initial du canevas du chapitre quatre. En effet, l'organisation et la gestion de l'association a évolué pendant ces cinq derniers mois, notamment depuis l'arrivée à la présidence de Micaela Ciccone, qui succède à Clément In-Albon. Aussi, de nouveaux membres ont rejoins l'équipe durant cette période, ce qui a amené de nouvelles ressources humaines. Celles-ci sont les plus importantes de l'association. En effet, les 10 membres du comité, complétés des étudiants exécutants forment le point central de notre modèle économique car sans eux le projet serait impossible à réaliser.

Ensuite, d'autres personnes externes à la JE sont à compter comme ressources importantes telles que certains professeurs HES, qui, comme nous l'avions mentionné lors de la première version du modèle, ont volontiers partagé leurs connaissances et ont délivrés de précieux conseils. Cela nous porte à pointer l'une de nos recommandation, soit celle d'officialiser des collaborations avec ces professeurs-là. Il en est de même pour le Centre Cyberlearn, qui gère la plateforme *e-learning* de la HES-SO et qui a mis à disposition à plusieurs reprises ses collaborateurs et son matériel

professionnel pour prendre les clichés des étudiants membres pour la présentation de l'équipe sur le site web. (Cyberlearn, 2016). Lors des Career Weeks, la Junior a pu compter sur les services traiteurs de la Fondation Nestor pour proposer des apéritifs de réseautage après les présentations des entreprises. Tout comme la JE HEGT, la fondation Nestor poursuit une mission sociale, c'est pourquoi nous pouvons vivement considérer la possibilité d'en faire un partenaire durable de la JE. (Nestor Services, 2016).

En tant qu'actifs intellectuels, la Junior Entreprise s'appuie sur trois principales plateformes de travail, qui sont amenées à être réduites à une seule selon les décisions prises lors de la séance du comité mensuelle du 15 juin dernier. À ce jour, l'organisation interne de fichiers et de partage de travail se répartit sur Dropbox et Podio qui est considéré comme partenaire opérationnel. Le vice-président de l'association nous a appris durant cette séance que Podio serait amené à disparaître durant l'été au profit de l'interface interne de travail sur le site internet jehegt.ch développée par le responsable IT de la JE. Nous choisissons ici de maintenir Podio dans les ressources clés intellectuelles étant donné qu'elle est encore utilisée à ce jour, la date de suspension de collaboration étant encore inconnue.

Enfin, les dernières catégories de ressources mentionnées dans "Business Model Nouvelle Génération", à savoir financières et physiques, ne font pas partie intégrantes du modèle économique de la Junior Entreprise. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.35). En effet, même si nous avons mentionné la faiblesse de ne pas avoir de bureaux, celle-ci est à rattacher à une problématique d'organisation et de stockage de certains documents ou matériel divers. Cependant ce point ne peut être considéré comme clé pour l'activité de la Junior, tout comme l'argent. Bien que nous l'ayons indiqué dans ses revenus, le soutien financier considérable provenant de la Haute École n'est pas au centre du business model de la JE. Cet argent a principalement servi au lancement de l'association, soit la création du site internet, des premières cartes de visites et affiches promotionnelles pour les *Career Weeks*.

9.5 Les activités clés

Ce bloc fait l'objet d'une modification complète par rapport à la dernière version du canevas. En effet, les auteurs Osterwalder et Pigneur définissent les activités clés comme étant "*les actions les plus importantes pour la réussite du projet de l'entreprise*". (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.36). Précédemment, nous avions interprété différemment cette partie de la matrice en y indiquant la réalisation des mandats et l'organisation, participation à des évènements mettant en relation étudiants et entreprises. Hors, ces éléments-là sont en réalité les domaines d'activité stratégiques de la Junior Entreprise, faisant l'objet d'une stratégie propre. (Johnson et al., 2014, pp.233-236). De plus, les activités clés varient avec et en fonction des ressources clés de l'entreprise. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.36).

Pour ces raisons, nous estimons d'autres activités clés de la JE HEGT, lui permettant de mener à bien sa mission. La première est la gestion des compétences des étudiants membres et exécutants. La Junior doit veiller à attribuer des tâches de travail aux personnes capables de les réaliser afin de satisfaire le client. La seconde est dans la gestion des connaissances. En cela nous entendons le fait de rechercher chez ses partenaires, comme les professeurs par exemple, ou autres institutions non partenaires, les connaissances qui pourraient lui manquer lors d'une étape d'un mandat. La JE doit être capable de se renseigner, de se tourner vers des collaborations pour enrichir ses connaissances et développer de l'expérience. Enfin, en dernière activité clé nous avons la gestion de l'interface de travail interne implantée dans le site internet car celle-ci représente l'outil central intégré de l'association reliant tous ses membres et exécutants au travers de fonctions tels que le calendrier général des évènements et séances, gestion des tâches ou encore gestion des mandats en cours. Cette interface est amenée à devenir la seule utilisée par l'association et est constamment mise à jour et adaptée en fonction des remarques des utilisateurs par le responsable IT de la JE.

9.6 Les partenariats clés

Lorsque nous avons posé le business model initial au mois de février, nous n'étions pas au clair avec les partenariats de la Junior Entreprise. Certains étant officiels et communiqués comme tels par la Junior Entreprise, d'autres considérés comme tels sans pour autant être sûr de la réciprocité. À ce jour, arrivant au terme de notre recherche et ayant obtenu plusieurs résultats de témoignages de membres actifs de la Junior, nous pouvons repositionner ces alliances et distinguer les officielles des non officielles.

En clair, pour ce qui est des alliances stratégiques, la JE compte toujours parmi ses partenaires Jade Switzerland et son cercle d'alumnis. Ces relations ont pour principal but d'inspirer confiance aux clients de l'association en lui apportant des témoignages d'expérience. Ensuite, il y a une relation de coopétition avec les autres junior entreprises suisses, surtout celles faisant partie des mêmes domaines d'études et donc à considérer comme concurrents, comme le font la JEG et la JE HEC selon notre benchmark. La JE HEGT souhaite quant à elle privilégier l'entraide, la collaboration et la stimulation de l'innovation et de la créativité au travers de ses relations avec les autres Juniors. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 38). La plateforme Podio est également un partenaire officiel de la JE HEGT. Tout comme pour Jade Switzerland, cette société fournit un espace interactif de travail pour l'association pour une durée indéterminée et gratuitement.

Nous constatons à ce stade que la Junior Entreprise ne compte pas de partenaires engagés dans l'activité économique valaisanne qui pourrait lui permettre d'agrandir son cercle de compétences et connaissances et sa crédibilité sur le marché. C'est pourquoi nous recommandons fortement, au terme de cette recherche, de développer de tels partenariats afin de palier à ces faiblesses de ressources et d'image. En lien avec notre matrice établie jusqu'ici, nous recommandons quatre idées

de partenariats, afin d'optimiser son activité clé de la gestion de compétences et connaissances. Pour cela, il serait judicieux de reprendre contact avec la HES-SO Valais et Bruno Montani afin de redéfinir un partenariat et l'officialiser. Car la Junior Entreprise, même en tenant un statut d'indépendance vis-à-vis de l'école, ne peut être dissociée de celle-ci, étant donné que ce sont ses étudiants qui mettent leurs compétences acquises principalement lors de leur formation au service des entreprises. De son côté, la formation HES est valorisée sur le marché auprès des PME valaisannes ayant fait appel aux services de la JE et pouvant ainsi évaluer les compétences conférées par une telle école.

Aussi, comme mentionné plus tôt, une collaboration durable avec des professeurs HES permettrait d'asseoir la crédibilité de la JE sur le marché. Les Instituts de recherche de l'école pourraient également à moyen long terme envisager de créer de nouvelles activités en collaborant avec la Junior. Et enfin, pour reprendre ce qui a été dit pour les ressources, compter des sociétés de services telles que la Fondation Nestor ou encore Cyberlearn pourraient amener des compétences pour la gestion d'évènements concernant la première et l'encouragement de l'innovation et l'accès à du matériel multimédia concernant la deuxième.

9.7 La structure des coûts

En tant que nouvelle association avec pour activités la vente de services aux entreprises et l'organisation d'évènements pour mettre en contact les étudiants et les entreprises, la structure de coût est plus variée que celle des revenus. Depuis notre dernière hypothèse du quatrième chapitre, nous avons mené une recherche approfondie dans les comptes de l'organisation afin de déterminer plus précisément ces coûts. Comme pour les revenus, ce sera sur cette base que nous développeront au chapitre 11 un plan financier sur trois ans.

Dans ce bloc, nous distinguons les coûts fixes des coûts variables. Les premiers étant identiques chaque années quelque soit le chiffre d'affaire, à l'inverse des seconds qui varient en fonction du revenu. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.41). Grâce à l'ensemble de la comptabilité tenue depuis la création de la JE jusqu'à la date du 30 juin 2016, nous pouvons lister ces coûts et les classer par catégorie (cf. annexe IXX).

Pour les coûts non variables en fonction du revenu des prestations, les deux plus gros montants appartiennent aux frais de publicité sur les réseaux sociaux, que nous avons pu déterminer grâce au budget établi par le responsable marketing et communication de l'association, Uli Straehler, qui nous a confié sa démarche consistant à payer CHF 40.- par mois pour promouvoir la Junior Entreprise envers des grandes entreprises et PME valaisannes. Puis, le second montant prépondérant de cette catégorie concerne les participations des membres de la Junior aux meetings organisés par Jade Switzerland. Toute participation est volontaire et coûte un prix fixé par l'organisation

helvétique. Ces évènements sont généralement de grande envergure, où une ou plusieurs salles sont réservées, des conférences sont données et des jeux sont mis en place pour animer la journée ou soirée. Les repas et boissons sont également inclus dans les frais de participation. Si la JE HEGT participe à ces meetings, certes couteux, c'est surtout pour se faire connaître du réseau et lier des liens avec les autres comités pour entretenir avec eux de bonnes relations de partenariats par la suite. Aussi, ces évènements ont également pour objectifs de collecter des conseils de la part d'autres juniors entrepreneurs expérimentés sur les bonnes pratiques internes et externes de telle association. Mais encore, ces rencontres ont un réel effet de motivation pour les membres d'une nouvelle junior entreprise, qui réalisent l'envergure qu'un tel projet pourrait prendre au fil des années. C'est pour toutes ces raisons que se rendre à ces manifestations fait partie intégrante du modèle économique de la JE HEGT en tant que vecteur d'inspiration et de motivation pour les étudiants.

Pour ce qui est compté comme coûts variables en fonction du chiffre d'affaire, ce sont principalement les frais d'organisation des évènements qui en représente une part importante. Cette année, mettre en place les Career Weeks a coûté surtout en termes de service traiteur pour les apéritifs servis en fin de chaque présentation. Ensuite, nous avons les salaires, c'est-à-dire les montants reversés aux exécutants des mandats de prestations. La Junior Entreprise possède une politique d'utilisation des recettes des mandats basée sur la récompense du travail fourni. Nous avons pu relever celle-ci lors de l'assemblée générale du comité tenue le 17 juin 2016. En bref, le montant encaissé est réparti à raison de 10% pour le membre ayant amené le mandat à la JE, et le 90% pour le ou les exécutants de la prestation. Cette répartition est appliquée pour les factures dont le montant n'excède pas les CHF 1'000.-. Pour les mandats plus chers, la part revenant aux exécutants se voit réduite à 70%, le solde étant distribué à parts égales entre le porteur du mandat, le responsable de secteur ayant supervisé l'exécution du travail et la Junior, afin d'assurer la couverture de ses coûts. Un compte "Autres charges" contient tous les frais divers découlant de la vie associative. Le montant stipulé en annexe représente les achats effectués pour les trois soupers organisés entre les membres et exécutants durant l'année. Quant à la cotisation annuelle versée à Jade Switzerland, elle est classée dans cette catégorie de charges variables car il existe plusieurs échelles de cotisations, en fonction du chiffre d'affaire annuel de chaque junior entreprise. Nous n'avons pour l'heure malheureusement pas eu accès aux données de cette tabelle et ne pouvons donc être plus concrets.

9.8 Résumé du business model

Consécutivement à cette reprise détaillée de chaque bloc du canevas, nous avons un modèle plus clair et cohérent et contenant des pistes d'évolution pour le futur. Ainsi, les membres actuels et futurs du comité de la Junior Entreprise pourront utiliser cet outil pour reconstruire, retester et réévaluer ses éléments dans une approche d'innovation et créativité continue. Grâce à cette illustration du modèle économique, nous pouvons cibler les dimensions à travailler et à revoir pour

l'organisation. En revisitant notre canevas depuis le début de la recherche, certains éléments sont apparus nécessaires à retenir dans nos recommandations. Ainsi, nous avons principalement noté le cruel manque de partenaires, et une structure de revenus plutôt floue.

D'un autre côté, ce modèle économique comprend certains blocs solides, comme les ressources clés, qui sont variées et couvrent à des degrés différents toutes les activités centrales de la Junior. Aussi, le bloc central de la proposition de valeur est essentiel à ce modèle économique, car basé sur une enquête réalisée dans le cadre de ce présent travail auprès de personnes susceptibles de devenir clientes de la Junior Entreprise ou d'en faire partie.

En se positionnant en tant qu'intermédiaire entre les étudiants et les entreprises, le modèle économique de la Junior prévoit tous les éléments en ce sens, en adaptant les outils, les coûts et les ressources en fonction de si elle agit vis-à-vis de l'entreprise, ou vis-à-vis de l'étudiant. Lorsqu'elle agit pour les deux, c'est au moment des événements de rencontres qu'elle organise, comme les Career Weeks. Ce modèle montre aussi deux propositions générales de valeur, l'une orientée vers un aspect social pour les étudiants, l'autre orientée vers un aspect économique pour les sociétés en leur vendant des prestations, telle une réelle entreprise.

Afin d'assurer sa pérennité, et donc éviter une disparition dans les prochaines années, la Junior doit particulièrement soigner ces points souvent soulignés par notre analyse. En effet, elle doit premièrement s'entourer de partenaires solides et cultiver avec eux une collaboration solide dans le temps. Nous avons compris grâce aux déclarations de nos prospects que ces collaborations sont nécessaires pour une image de confiance et professionnelle.

Ensuite, en ce qui concerne son offre aux entreprises, elle doit porter une attention spéciale à sa politique de prix. En effet, toujours d'après notre enquête, l'entrepreneur s'attend d'une association étudiante qu'elle soit transparente sur sa politique de prix et sa méthode de travail général.

Du côté des étudiants, leur espoir envers la JE repose sur l'opportunité que représente d'en faire partie. Nos prospects ont tous mis en avant l'apport d'expérience pratique comme premier point positif. Pour remplir cette promesse, l'association doit pouvoir avoir du travail à proposer à ses membres et exécutants, l'activité doit avoir un rythme minimum pour être attractive pour l'étudiant. Les événements à eux destinés doivent également êtres intéressants et cibler les besoins des jeunes prêts à être diplômés, ayant des doutes sur leur vie professionnelle qui les attend. Au travers de son activité d'organiser des rencontres avec des professionnels, la Junior souhaite soulager cette difficulté.

Au vu de ce qui précède, nous concluons donc ce chapitre en énonçant les indicateurs qualifiant le succès ou l'échec de l'objectif poursuivi par la Junior Entreprise, soit celui de fournir aux étudiants de la Haute École de Gestion et Tourisme du Valais la possibilité de pratiquer ses

connaissances au bénéfice d'entreprises au travers de mandats de prestations basés sur une réelle relation contractuelle. Pour cela, l'association devra porter une attention marquée sur l'évolution d'éléments quantifiables, soit le nombre de membres et d'exécutants au sein de l'organisation, le nombre de mandats réalisés par année et le degré de couverture de ses coûts. En effet, si ces trois ratios varient à la baisse au fil des années, nous estimons donc que le modèle économique tel qu'il est ne fonctionne pas, et que la mission de l'association n'est pas exécutée de la bonne façon. Selon notre considération ressortant de ce travail de recherche, le succès de ce projet associatif serait établi d'une part par l'augmentation continue des étudiants membres, exécutants et passifs, calculable notamment grâce au total des participations d'étudiants aux événements de la Junior. D'autre part, une évolution vers le haut du nombre de mandats exécutés en un an démontrerait que l'offre est appréciée du marché et permettrait toujours plus à l'association d'acquérir de l'expérience, chose lui étant considérée comme insuffisante à ce jour. Enfin, la bonne santé de l'association passe également par sa gestion financière. En effet, afin de pouvoir se promouvoir et encourager l'innovation de sa proposition de valeur, la JE doit pouvoir avoir une garantie financière, tout en respectant ses valeurs en tant qu'organisation à but non lucratif. Pour cela, la valeur retenue pour analyser cette santé sera le résultat de l'exercice. C'est en fonction de lui que l'association pourra déterminer si sa couverture des coûts est juste ou non. Selon notre perception de la Junior Entreprise, la stabilité de sa santé financière sera exprimée par les faibles variations de son résultat d'exploitation d'année en année.

Les dimensions chiffrées des indicateurs expliqués ci-avant seront développées au chapitre 11, où nous allons élaborer les recettes et les coûts prévisionnels pour les trois prochaines années. Alors, nous développerons dans le détail notre raisonnement.

10. Proposition d'un plan d'action sur six mois

Ce chapitre présente l'élaboration d'une feuille de route faisant écho aux résultats de cette recherche. Pour remplir sa mission en tant que liaison entre les étudiants et les entreprises, la Junior se doit de sortir du bâtiment de Bellevue et aller à la rencontre de ses parties prenantes. Pour se faire, il lui faut un plan d'action réfléchi et étudié, afin de s'assurer de transmettre le bon message aux bonnes personnes.

Ce plan est établi sur six mois, d'août à janvier, et prend la forme d'un tableau (cf. annexe XX) dont la structure est basée sur celle du précédent plan établi par l'association et son responsable en communication en y ajoutant quelques dimensions complémentaires. Avant de remplir ledit tableau, nous allons déterminer les objectifs généraux de cette démarche et les groupes de personnes concernées, appelées les cibles. Pour vérifier l'efficacité de ce planning nous énoncerons en dernier point la mesure de performance du plan, qui permettra à la Junior Entreprise de connaître les points forts et faibles de cette stratégie et de l'adapter en conséquence.

10.1 Définition des objectifs

Pour commencer, nous devons fixer les objectifs de cette démarche, afin de préciser ses étapes et ensuite pouvoir permettre d'évaluer cet outil par le constat de l'atteinte ou non de ces objectifs. Ainsi, chaque action de notre plan aura une mission précise à remplir, déterminée sur la base des objectifs principaux énoncés ici.

Pour la Junior Entreprise, ces actions auront un objectif général. Au vu des éléments précédemments énoncés, comme le manque de partenariats, une communication floue sur son identité et une offre de services pas assez structurée, nous souhaitons grâce à ce plan initier une résolution à ces problèmes. C'est pourquoi le but principal de ce planning sur six mois sera de renforcer l'identité de la Junior Entreprise avec de nouveaux partenariats, un encadrement professionnel, l'obtention de mandats et le recrutement d'étudiants. Nous souhaitons qu'au terme de ces six mois, la JE HEGT ait gagné en notoriété et en expérience en matière de réalisation de mandats. Ainsi, la confiance qu'elle inspirera à ses futurs clients et partenaires se verra renforcée.

10.2 Détermination des cibles

Comme seconde étape, nous allons citer les groupes cibles visés par ce planning. Celles-ci ne sont pas différentes de celles précédemment citées dans de document. En fonction de l'action et de l'objectif, seront visés :

- les PME valaisannes ;
- les entreprises faisant partie des plus grands acteurs économiques du canton ;
- la direction et les professeurs de la Haute École de Gestion et Tourisme ;
- les étudiants des filières Économie d'entreprise, Tourisme et Informatique de gestion.

10.3 Élaboration du plan

Notre tableau est construit sur la base de plusieurs colonnes pour chaque action. Celles-ci sont énoncées en termes généraux puis précisée en sous-actions. Un objectif mesurable par action est déterminé pour quantifier par la suite la réussite de cette stratégie. Chaque phase est accompagnée d'une période appropriée pour son élaboration, ainsi que les outils de communication utilisés et le budget dans certains cas où cesdits outils sont coûteux. Pour assurer une répartition des tâches optimale pour la réussite de ce planning, nous définissons les membres de l'association qui réaliseront l'action en question, nommés dans notre plan les "acteurs".

Rapport-Gratuit.com

Ainsi nous avons listé un nombre de 10 actions durant ces six mois. La plupart ne coûtent rien à la JE. En effet, la majorité des outils proposés dans ce plan sont à usage gratuit où alors déjà payés auparavant, comme les cartes de visite par exemple. Pour ce qui est des prospectus, nous rappelons que leur impression peut se faire au sein de l'école grâce au crédit offert. Néanmoins, le coût important d'une telle stratégie ne sera pas financier mais temporel. De plus, six actions sur les 10 proposées demandent aux acteurs de se déplacer, de partir à la rencontre de parties prenantes. En effet, nous considérons que la meilleure façon de communiquer sa présence, la Junior doit se présenter personnellement aux entrepreneurs, étudiants et professeurs. Seules deux actions sont coûteuses, il s'agit premièrement d'une campagne de publicité ciblée sur les réseaux sociaux qui coûterait selon les recherches établies par le responsable de communication de la JE à CHF 20.- par mois. Deuxièmement, nous avons voulu proposer une action certes coûteuse, mais pouvant amener un vrai tournant pour la Junior dans sa visibilité dans la région sierroise, dans un premier temps. Les CHF 700.- de budget sont déterminés grâce aux tarifs 2016 publiés par Publicitas concernant le Journal de Sierre, pour une annonce de la taille d'un quart de page. (Publicitas SA, 2016, p. 4).

Le plan propose également l'utilisation du business model canevas établi dans ce travail pour innover la présentation de la JE auprès de la direction de la HEG et des professeurs. Pour chaque action, nous avons imaginé les outils de communication les plus adaptés aux cibles. Cependant, les faibles fonds financiers de l'association ne permettent pas de mener une campagne plus aggressive prochainement. C'est pourquoi elle est très orientée autour du contact direct et d'internet. Enfin, nous avons également fixé un objectif quantifiable par action, afin de mesurer le degré de réussite de cette dernière.

10.4 Mesure de la performance

Afin d'évaluer la performance d'une telle stratégie, nous avons fixé pour chaque action un objectif quantifiable. Il adviendra à la présidente de déterminer, à la fin de chaque étape du plan, si l'objectif est atteint ou non. Comme nous l'avions énoncé lors de la définition des objectifs, dans le meilleur des scénarios, à fin janvier 2017, la Junior devrait avoir acquis de l'expérience en ayant exécuté deux fois plus de mandats en six mois que durant sa première année d'existence. Aussi, sa composition en termes de membres éxécutants devrait avoir augmenté, ainsi que le nombre de partenariats avec des acteurs économiques influents du canton, ainsi que la HEG. Pour mesurer d'autre part la réussite générale de la promotion, une enquête de notoriété peut être envisagée en janvier, auprès des étudiants et des entreprises valaisannes, afin d'évaluer si l'objectif de se faire connaître et faire état de leur existence a été atteint.

Ce plan prévoit également la vente des études de marché packagées développées dans le cadre de ce travail. Ainsi, la Junior pourra tester une nouvelle fois l'offre, et dans le cas où elle intéresse, comme il semblerait selon nos résultats, sa structure serait à reproduire pour d'autres services

proposés par la JE HEGT. Dans le cas inverse, les packs seraient à modifier en fonction des remarques des prospects, en suivant la même méthologie adoptée dans ce document.

Pour l'évaluation générale de ce plan d'action, nous considérons chaque objectifs quantifiable soit atteint soit non-atteint. Nous considérons que la stratégie a réussi si les objectifs atteints représentent au minimum 60% des objectifs, c'est-à-dire que nous considérons que la feuille de route a été bonne si au minimum six actions ont remplis leur objectif. Pour les actions n'ayant pas réalisé leur objectif, elle devront être détaillées par ses acteurs qui exposeront leur démarche lors d'une assemblée générale de la JE et ouvriront la discussion avec le reste des membres sur la recherche des erreurs intervenues lors de l'action, afin de les identifier et ne plus les reproduire. En même temps, les actions ayant réussi devront également être présentées et inscrites en tant que bonnes pratiques marketing de la JE.

En conclusion, ce premier plan d'action de la JE vas permettre de tester un bon nombre de choses utiles pour l'avenir de l'association. Grâce au résultat de ces actions, la JE saura comment se positionner auprès des différents groupes cibles, comment adapter son message en fonction et quels meilleurs outils utiliser pour communiquer avec eux. N'oublions pas également l'élément central de toute action de communication menée par la JE : la motivation de ses membres.

11. Élaboration d'un plan financier sur trois ans

Bien que nous soyons en présence d'une association suivant un but social et non économique, sa gestion financière est importante pour sa survie, surtout durant ces premières années. En effet, c'est pour cela que le plan financier constitue un point important du business plan. Cette junior entreprise, comme son nom l'indique, mène une activité telle une réelle société, mais à un niveau inférieur. Afin de projeter la JE dans un avenir à moyen terme, nous allons dans cet ultime chapitre déterminer le compte de pertes et profits sur trois ans. Pour cela, nos prévisions vont partir des chiffres de la comptabilité au 30 juin 2016 dont voici ci-dessous le bilan et le compte d'exploitation.

Bilan au 30.06.2016	
ACTIF	
Disponible	CHF 2 096.35
Débiteurs	CHF 1 677.00
Stock pour travaux en cours	CHF 193.75
Matériel administratif	CHF 330.00
Total de l'actif	**CHF 4 297.10**
PASSIF	
Dettes à court terme	CHF 2 236.00
Cotisations	CHF 480.00
Bénéfice de l'exercice	CHF 1 581.10
Total des passifs	**CHF 4 297.10**

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Compte de pertes et profits au 30.06.2016	
Recettes	
Vente de prestations	CHF 3 135.00
Participations Career Weeks	CHF 3 000.00
Don HES-SO	CHF 2 000.00
Total des recettes	**CHF 8 135.00**
Charges	
Salaires	CHF 3 135.00
Frais de représentation	CHF 90.00
Frais d'organisation - Career Weeks	CHF 1 637.90
Frais d'organisation - Autres évènements	CHF 73.10
Cotisation annuelle Jade Switzerland	CHF 250.00
Autres charges	CHF 563.45
Frais IT	CHF 111.65
Publicité	CHF 40.00
Frais de participation meetings Jade	CHF 571.30
Frais bancaires	CHF 81.50
Total des charges	**CHF 6 553.90**
Résultat	**CHF 1 581.10**

Tableau 8 Bilan (p. 74) et état du compte pertes et profits au 30.06.2016
Adapté de la comptabilité de l'association

Pour apporter quelques précisions sur les postes du bilan, le compte Débiteurs comprend les montants des mandats en cours. Le stock pour travaux en cours désigne le matériel déjà payé par la Junior dans le cadre de l'exécution de mandats. Il s'agit principalement des services informatiques, plus précisément la création de sites internet qui implique l'achat de thèmes. Pour les autres prestations de l'association, nous n'avons pour l'instant pas encore relevé d'achats particuliers. Comme matériel administratif, nous avons considéré ici les cartes de visites, qui ont été achetées durant l'année. Celles-ci sont réimprimées chaque année suite aux réélections et attributions de nouveaux postes au sein du comité.

Les dettes à court terme désignent simplement les salaires à payer. Ce règlement se fera uniquement après l'encaissement de la facture finale dans le compte bancaire. À ce moment, le trésorier fera le virement des montants de salaires selon la politique de l'association expliquée plus bas. Ensuite, les cotisations des membres du comité s'élèvent à hauteur de CHF 20.- par personne et par semestre. Le montant ci-dessus comprend les cotisations des neuf premiers membres fondateurs à l'automne 2015, puis celles versées à février 2016 complétée des versements de six nouveaux membres ayant été intégrés au comité depuis.

Du fait du démarrage de l'activité réellement à fin 2015, nous allons considérer que le premier exercice de la Junior se termine au 31 décembre 2016. Notre prévision va donc inclure la seconde moitié de l'année 2016, l'année 2017, 2018 et 2019. Chaque exercice comptable dès 2017 s'étendra du 1er janvier au 31 décembre.

11.1 Le compte de Pertes & Profits prévisionnel 2016 - 2019

Le budget qui suit a été établi en tenant compte du plan d'action du chapitre précédent, des pistes d'action à plus long terme énoncées avant et d'une estimation basée sur les différentes prévisions qui m'ont été communiquées par les membres de la Junior Entreprise. Nous précisons ici que ce budget représente le minimum viable pour la Junior Entreprise. En effet, si son résultat effectif de l'exercice 2019 devait être nettement inférieur à notre prévision, nous estimerons que l'association doit revoir sa stratégie et se poser la question de savoir si continuer ou non son activité, car la Junior Entreprise n'aspire pas à une stagnation dans le temps, mais à un développement et une croissance continue afin de donner toujours plus de valeur à la formation HES.

Compte de pertes & profits prévisionnel 2016 - 2019				
	2016	**2017**	**2018**	**2019**
Recettes				
Vente de prestations	CHF 7 576.00	CHF 12 400.00	CHF 17 500.00	CHF 25 400.00
Participations Career Weeks	CHF 3 000.00	CHF 5 000.00	CHF 6 000.00	CHF 6 000.00
Don HES-SO	CHF 2 000.00	CHF 2 000.00	CHF 2 000.00	CHF 2 000.00
Bénéfice reporté	CHF 0.00	CHF 952.55	CHF 1 332.55	CHF 1 952.55
Total des recettes	**CHF 12 576.00**	**CHF 20 352.55**	**CHF 26 832.55**	**CHF 35 352.55**
Charges				
Salaires	CHF 6 555.00	CHF 11 770.00	CHF 16 240.00	CHF 23 940.00
Frais de représentation	CHF 140.00	CHF 200.00	CHF 300.00	CHF 450.00
Frais d'organisation - Career Weeks	CHF 1 637.90	CHF 3 130.00	CHF 3 680.00	CHF 3 680.00
Frais d'organisation - Autres évènements	CHF 73.10	CHF 500.00	CHF 1 000.00	CHF 1 000.00
Cotisation annuelle Jade Switzerland	CHF 500.00	CHF 250.00	CHF 250.00	CHF 250.00
Autres charges	CHF 713.45	CHF 800.00	CHF 1 000.00	CHF 1 200.00
Frais IT	CHF 151.20	CHF 160.00	CHF 160.00	CHF 160.00
Publicité	CHF 800.00	CHF 940.00	CHF 980.00	CHF 1 240.00
Frais de participation meetings Jade	CHF 931.30	CHF 1 200.00	CHF 1 200.00	CHF 1 200.00
Frais bancaires	CHF 121.50	CHF 70.00	CHF 70.00	CHF 70.00
Total des charges	**CHF 11 623.45**	**CHF 19 020.00**	**CHF 24 880.00**	**CHF 33 190.00**
Résultat	**CHF 952.55**	**CHF 1 332.55**	**CHF 1 952.55**	**CHF 2 162.55**

Tableau 9 Compte de pertes & profits prévisionnel 2016 - 2019
Adapté de la comptabilité de la JE HEGT pour la structure et données de l'auteur pour les montants établis.

11.1.1 L'évolution des recettes

Pour suivre l'ordre du tableau ci-dessus, nous allons commencer par développer notre hypothèse de ventes de prestations pour ces prochains six mois et les trois années suivantes. Cette rubrique comprend le chiffre d'affaire issu exclusivement de la vente de services de la part de la JE aux entreprises. Le solde de ce compte au 30 juin 2016 était de CHF 3'135.-, représentant la vente de services en graphisme et informatique. À cela nous avons ajouté pour la suite un mandat que nous savons à ce jour en cours de négociation avec une entreprise qui serait facturé CHF 1'500.- en cas de signature du mandat. Puis, nous y avons encore additionné la vente de mandats d'études de marché, tel que prévu par le plan d'action, dans l'hypothèse que celui-ci atteindrait ses objectifs. Pour 2017, nous imaginons un chiffre d'affaire provenant de la vente du même type de prestations, soit la vente de services en graphisme, en études de marché et en informatique, mais à une plus grande quantité, en accord avec la promotion poussée que mènera le responsable de communication et marketing selon notre plan d'action. Enfin, pour les deux années suivantes, nous avons suivi la tendance à la hausse des ventes de services de la Junior et avons imaginé la vente d'autres prestations de son catalogue. Leurs prix correspondent à l'appréciation des membres actuels de la JE et au positionnement bas défini au neuvième chapitre comme étant celui à adopter pour s'implanter en Valais.

Hypothèses des ventes de prestations pour fin 2016 et les trois prochaines années		
Prestations	**Nombre de mandats**	**Prix unitaire**
2016		
• site e-commerce	1	CHF 1'500
• pack EDM "Basic"	1	CHF 900
• pack EDM "Extra"	2	CHF 1'300
2017		
• site internet	5	CHF 800
• pack EDM "Basic"	1	CHF 900
• pack EDM "Basic Plus"	1	CHF 1'100
• pack EDM "Extra"	4	CHF 1'300
• logo	3	CHF 400
2018		
• pack EDM "Basic Plus"	5	CHF 1'100
• site internet	5	CHF 800
• site e-commerce	2	CHF 1'500
• business plan	1	CHF 1'000
• application	2	CHF 2'000
2019		
• pack EDM "Basic"	2	CHF 900
• pack EDM "Basic Plus"	3	CHF 1'100
• pack EDM "Extra"	5	CHF 1'300
• site internet	5	CHF 1'000
• logo - carte de visite	4	CHF 450
• business plans	3	CHF 1'000
• application	2	CHF 2'000

Tableau 10 Hypothèse des ventes de prestations pour 2016 - 2019
Données de l'auteur

Cette hypothèse démontre une croissance dans le nombre de mandats confiés ainsi que dans la variété des prestations vendues. Nous partons du principe que plus les années passeront, plus l'association se fera un nom et une expérience, et plus elle vendra de prestations différentes de son catalogue. Aussi, nous reportons dans cette hypothèse la prémonition des études de marché comme la prestation phare en devenir, tout comme nous l'ont démontré le benchmark et l'enquête auprès de clients prospects. De cette liste détaillée seront ensuite calculés les coûts de fonctionnement correspondants, développés au point suivant.

La rubrique suivante concerne le revenu provenant de l'événement annuel de la JE, soit les Career Weeks. Chaque entreprise souhaitant y participer se voit facturer un prix de participation à hauteur de CHF 500.-. Cette rubrique compose donc uniquement ces rentrées d'argent. La première édition a accueilli six entreprises et espérons pour la au minimum 10 sociétés participantes, et les années suivantes au moins 12. Nous estimons ce nombre comme optimal pour organiser l'évènement sur 10 jours, à raison de six présentations par semaine.

Début 2016, la HES-SO Valais a fait don à la Junior Entreprise, après demande, d'un montant de CHF 2'000.-. La JE espère compter sur ce produit extraordinaire chaque année, jusqu'à ce qu'elle réussisse à constituer une réserve de liquidités suffisante. Il adviendra alors au trésorier de l'association de déterminer à partir de quel moment l'association pourra s'autofinancer. Pour l'instant, étant donné que ce versement n'est pas formalisé en tant qu'un fonds à ajouter aux capitaux propres de l'entreprise, nous le considérons comme un produit exceptionnel.

11.1.2 L'évolution des charges

Les charges listées dans le compte de résultat reflètent les coûts énumérés dans notre business model. Comme affirmé ci-dessus, certaines charges, comme les salaires et les frais de représentation découlent respectivement des prix des mandats et de la situation géographique du client. Ensuite, viennent les coûts relatif à l'organisation d'événements, suivi des charges générales de fonctionnement.

La JE souhaite récompenser le travail de ses membres et exécutants de mandats en leur reversant tout ou partie du montant encaissé de la facture au client. Pour cela, la Junior a adopté une politique bien claire : elle ne prend aucune marge sur les mandats inférieurs à CHF 1'000.-, le montant total est donc reversé aux exécutants. Pour les mandats dont le prix excède les CHF 1'000.- la Junior s'accorde une marge de 10% sur le montant final de la facture, le solde étant reversé comme salaire. Ainsi, sur la base de la composition du chiffre d'affaire budgété plus haut, nous avons pu calculer les salaires en y prélevant les marges correspondantes.

Les frais de représentation sont ceux caractérisés exclusivement par les coûts des déplacements et repas des membres concernant directement l'activité de l'association. En fonction du montant

existant au 30 juin 2016, nous avons estimé à la hausse ces frais, en accord avec la croissance de mandats.

La rubrique suivante a pu être budgétée de façon plus précise à partir des coûts déboursés pour la première édition des Career Weeks. Nous avons pu établir un budget à partir notamment de la facture de la Cafet' Nestor pour son service de traiteur. En considérant que les tarifs ne changent pas durant ces trois prochaines années, nous avons ici calculé le total des frais en fonction du nombre de présentation croissant jusqu'en 2018. Nous avons pu voir dans les comptes qui nous ont été fournis que des badges pour les membres encadrant l'événement ont été commandés et payés et nous avons gardé le même montant pour les prochaines éditions.

A côté des Career Weeks, la Junior aspire à organiser d'autres événements principalement adressés aux étudiants de l'école. Le montant 2016 correspond à une initiative de promotion ayant eu lieu à la rentrée de février lors de laquelle il était proposé un café gratuit en échange d'un *like* sur les différentes pages de réseaux sociaux de l'association. Nous ne prévoyons dans le budget aucun autre évènement pour 2016. Cependant, au sein du comité il a été émis l'idée plutôt appréciée d'organiser un jeu concours permettant aux participants de gagner un cadeau. Le sujet de ce type d'événement serait encore à définir, c'est pourquoi nous avons attribué un budget plus large, notamment dans l'hypothèse que la Junior doive acheter les cadeaux à ses frais.

Chaque année, dans la période de l'année correspondant à la rentrée scolaire, chaque Junior suisse doit verser une cotisation à Jade Switzerland, appelées *fees*. Ce montant est déterminé selon une tabelle en fonction du chiffre d'affaire, que nous n'avons pas réussi à obtenir à temps. La colonne de l'année 2016 présente ainsi deux cotisations à CHF 250.-, soit celle de 2015, et celle à venir de 2016.

Dans un but de rassemblement et de motivation des troupes, l'association organise plusieurs fois par année des soupers internes. Tous les coûts relatifs à ce type d'événement sont inscrits dans le compte "Autres charges". Considérant l'augmentation progressive du nombre de membres et d'exécutants, nous avons estimé à la hausse ses coûts pour les années à venir.

La rubrique suivante intitulée "Frais IT" comprend les montants d'abonnement annuels à l'hébergeur du site internet de l'association ainsi que les adresses e-mail, puis à Dropbox. Ce dernier étant exprimé en euros, et la Junior ne prévoyant aucun changement dans ces abonnements pour le moment, nous avons ajusté le montant afin de prévenir les éventuelles variations de change avec la monnaie européenne.

Le budget établi pour la publicité de la Junior suit précisément le plan d'action pour 2016. Comme nous en avions émis l'idée dans la liste de pistes d'action à trois ans, nous imaginons que l'année 2018 soit propice à enquêter sur la possibilité de créer un magazine à l'attention des

étudiants, afin de développer et ajouter un canal de communication avec ce segment de client. Le budget prévoit donc un montant de CHF 500.- pour mener une enquête et monter une maquette, le solde étant attribué aux campagnes publicité sur les réseaux sociaux à raison de CHF 40.- par mois.

Concernant maintenant les frais de participation aux meetings organisés durant l'année par Jade Switzerland, où l'ensemble des JE suisses et leurs membres sont invités, ainsi que des entrepreneurs faisant partie du réseau des juniors entrepreneurs. Ici nous avons donc calculé cette charge en estimant le nombre de participants pour deux meetings ayant lieu en Suisse et susceptibles d'intéresser les membres de la JE HEGT, à savoir le *Summer Meeting* et le *National Meeting*. Le premier a lieu en août et dure quatre jours, les montants de participation diffèrent donc en fonction de la durée et des jours de présence. De plus, les prix sont fixés en euros, c'est pourquoi nous avons, comme précédemment, ajusté le budget afin de prévoir les variations de change futures. Pour ce qui est du National Meeting, il ne dure lui qu'une soirée, suivi en général le lendemain par l'assemblée générale annuelle de Jade Switzerland. Pour cela, la précédente édition a coûté à la Junior CHF 60.- par personne. Nous avons imaginé pour notre budget la participation des neufs membres du comité pour les prochaines éditions.

Pour terminer, nous avons les frais bancaires, que le trésorier actuel nous a identifié comme CHF 30.- annuel pour la carte de débit, et 40.- annuel pour la carte de crédit.

11.1.3 L'évolution du résultat et du chiffre d'affaire

Après fixation de ce budget, nous constatons une évolution du résultat constante et positive. Ce bénéfice est à chaque fois reporté et ajouté au revenu de l'exercice suivant. Nous estimons que pour une association étudiante telle que la JE, son fonctionnement peut être considéré comme bon et en accord avec ses valeurs sociales en faisant un bénéfice minimum de CHF 1'000.-. Nous choisissons de ne pas exprimer un ratio en pourcentage du chiffre d'affaire, car cela reviendrait à parler de rendement, ce qui n'est pas recherché par l'association. En revanche, la croissance du chiffre d'affaire est bonne à prendre car elle exprime une croissance de l'activité de la JE. De plus, étant donné l'affirmation de Loïk Narby dans l'article du Nouvelliste, le chiffre d'affaire annuel de la majorité des Junior Entreprises suisses se situe entre CHF 100'000 et CHF 200'000 (Richterich, 2016), ce qui nous laisse à penser que l'exploitation de la JE HEGT a encore du potentiel, reste à voir si le marché valaisan y sera propice.

Conclusion

Au su et au vu des différents aspects développés dans ce travail, nous en concluons que la Junior Entreprise doive revoir son positionnement à la baisse durant ces premières années d'existence si elle veut espérer développer son activité. En effet, son offre doit pénétrer le marché en proposant des services entre le sur mesure et le standardisé, à des prix plus attractifs que ceux du marché. Selon notre recherche, les PME valaisannes sont plus susceptibles d'adhérer à une offre épurée, étant donné qu'il n'existe pour l'heure aucun point de comparaison pour qualifier la qualité du sur-mesure promis par la JE.

Vis-à-vis des étudiants, sans qui l'organisation n'aurait pas lieu d'être et pour en compter de plus en plus dans ses rangs, la JE HEGT doit représenter à leurs yeux une valeur ajoutée unique pour leur avenir professionnel. Une telle image ne peut s'acquérir qu'avec l'expérience et le degré de satisfaction de ses clients. Pour l'heure, l'association doit les solliciter au maximum avec les différents événements organisés, et vivement exposer les avantages de faire partie de l'équipe.

De mon expérience, lorsqu'il m'a été proposé il y a un an de prendre part dans ce projet associatif, j'ai tout de suite vu son potentiel, sans m'imaginer l'importance de la stratégie et du positionnement sur le marché, même pour une organisation étudiante. C'est alors un réel challenge que de fonder une "mini" entreprise composée entièrement d'étudiants ne se connaissant pas auparavant pour la plupart. La difficulté principale dans une association dont les membres sont pleins d'ambition, c'est de ne pas se précipiter, et prendre le temps d'observer le monde extérieur.

Ainsi, il est primordial que la JE HEGT mène ses actions avec une méthodologie préalablement étudiée tout en sortant du bâtiment Bellevue. Cette recherche a montré qu'avant de pouvoir pleinement exercer et effectuer des mandats pour le compte de clients, le groupe doit d'abord renforcer son identité sur le marché, en s'accompagnant de figures expérimentées comme partenaires dans un premier temps, puis en étudiant et testant l'ensemble de son offre auprès de clients potentiels pour y amener une structure précise, en accord avec des valeurs sociales de transparence, de qualité et de sérieux.

Enfin, comme derniers mots pour cette association, je lui transmettrais des conseils qui me sont venus en rédigeant cet ultime travail avant mon diplôme. Premièrement, elle ne doit jamais s'éloigner de ses valeurs initiales et ne pas tomber dans la quête du rendement. La voie pour la réussite doit se prendre avec humilité, ambition, motivation et capacité de remise en question. En effet, pour garder un modèle économique en accord avec son marché, il faut régulièrement le mettre à jour en menant des analyses inspirées de celles effectuées dans le présent travail. Ainsi, la Junior Entreprise de la HEG de Sierre ne peut qu'aspirer à devenir l'une des plus grande association étudiante du Valais.

Références

Bathelot B. (2015). Définition : Benchmark sectoriel. Récupéré sur : http://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark-sectoriel/

Bathelot B. (2015). Définition : Entretien directif. Récupéré sur : http://www.definitions-marketing.com/definition/entretien-directif/

Bowman C. & Faulkner D. (1995). The Essence of Competitive Strategy. Ed. Prentice Hall.

Citrix Podio. (s.d.). Vos flux de travail, structurés et intelligents. Consulté le 2 mars 2016, sur : http://podio.com/site

Confédération nationale des juniors entreprises. (2016). Le concept. Récupéré sur : http://junior-entreprises.com/le-concept-2/

Cranfield University. (2016) Cliff Bowman. Récupéré sur : http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p1291/People/Faculty/Academic-Faculty-Listing-A-Z/Last-Name-B/Cliff-Bowman

Creatests.com. (2016). Nos offres. Récupéré sur : http://www.creatests.com/nos-offres-etudes-de-marche-en-ligne

Cyberlearn. (s.d.). Le centre e-learning de la HES-SO. Consulté le 18 juin 2016 sur : http://elearning.hes-so.ch/fr/centre-e-learning-hes-so-5390.html

Demil B., Lecocq X. & Warnier V. (2013). Stratégie et Business Models. 1ière édition. Paris : Pearson France

Elyos. (2016). Elyos Etudes de marché. Récupéré sur : http://elyos.ch/

European Confederation of Junior Enterprises. (2016). Jade Members. Récupéré sur : http://www.jadenet.org/

Hes-so Valais Wallis. (2012, septembre 6). Guide de présentation et de réalisation des travaux écrits. Domaine économie et services. Sierre, Valais, Suisse.

Jade Switzerland. (2015). Network of Junior Enterprises. Récupéré sur : http://jadenet.ch/home/

Rapport-Gratuit.com

Johnson G.,Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnéer P.- & Fréry F., (2014). Stratégique. 10e édition. Paris : Pearson France.

Junior Entreprise Genève. (2016). Récupéré sur : http://www.jeg.ch/

Junior Entreprise HEG et Tourisme.[JEHEGT]. (2015, 19 novembre). JEHEGT, votre solution sur mesure [Vidéo]. Récupéré sur : https://www.youtube.com/watch?v=z8UbZqJu2Qk

Kim W. C., & Mauborgne R. (2013). Stratégie Océan Bleu. Paris : Pearson France

Mauléon F., Bouret J., & Hoarau J. (2014). Le Réflexe Soft Skills. Paris : Dunod

Nestor Services. (s.d.). Nestor. Consulté le 18 juin 2016 sur : http://www.nestor-services.ch/index.php/nestor

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2011) Business Model Nouvelle génération. Paris : Pearson France

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G. & Smith A. (2015). La méthode Value Proposition Design. Paris : Pearson France

Package. (2016). In Larousse. Récupéré sur : http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/package/57194#RvkzoKVRj2l8Ck5p.99

Plug-in. (2016). In Cambridge Dictionaries. Récupéré sur : http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/plug-in

Publicitas SA. (2016). Le Journal de Sierre. Documentation tarifaire 2016. Récupéré sur : http://www.publicitas.ch/uploads/documents/MED36003000000000000000000000/tarifs JDS_2016.pdf

Richterich Rachel, (2016, 27 mai). Des patrons de demain au travail. *Nouvelliste*, p.29.

Strategyzer AG. (2016). Build better business models. Consulté en février 2016, sur : https://strategyzer.com/

The Lean startup. (2016). *The Lean startup Methodology*. Récupéré sur : http://theleanstartup.com/principles

Tris croisés. (2016). In Larousse. Récupéré sur : http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/sondage/92621

Tronolone S. & Schumacher B. (2015). Analyse du contexte PESTEL. Consulté le 31 mars 2016, sur : www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/analyse-du-contexte-pestel

Vernette E., (2006). Techniques d'études de marché, 2e édition, Vuibert

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Annexe I : Statuts de la JE HEGT

JUNIOR ENTREPRISE DE LA HAUTE ECOLE DE GESTION & TOURISME

Préambule

« JUNIOR ENTREPRISE HAUTE ECOLE DE GESTION & TOURISME » agit dans le but d'offrir une possibilité supplémentaire de formation aux étudiants de la Haute École de Gestion et Tourisme de Sierre.

« JUNIOR ENTREPRISE HAUTE ECOLE DE GESTION & TOURISME » est une Association de droit privé et ne saurait en aucune manière engager la responsabilité de la HES-SO Valais Wallis.

Titre premier: Constitution, siège et durée

Art. 1 Constitution

[1] Sous le nom de « JUNIOR ENTREPRISE HAUTE ECOLE DE GESTION & TOURISME » abrégé « JEHEGT », il est formé une Association sans but lucratif, régie par les articles 60 et suivants du Code civil suisse.

[2] Les actes et documents de l'Association destinés à des tiers, notamment les lettres, les annonces et les publications diverses doivent indiquer la dénomination sociale. Cette Association n'est ni politique, ni religieuse ; elle s'inspire du mouvement européen des Junior Entreprises et veut être la Junior Entreprise de la Haute École de Gestion & Tourisme de Sierre. Elle entend être indépendante de la HES-SO Valais Wallis, dont elle ne saurait en aucun cas engager la responsabilité.

Art. 2 Siège et adresse

[1] Le siège social est fixé à la HES-SO Valais Wallis de Sierre, Rue de la Plaine 2, 3960 Sierre.

[2] L'adresse de l'Association est fixée dans le règlement interne prévu à l'art. 30 des présents statuts.

Art. 3 Durée

[1] La durée de l'Association est indéterminée. L'Assemblée Générale peut décider sa dissolution en tout temps, conformément aux dispositions finales des présents statuts.

Titre 2: But et moyens

Art. 4 But

[1] L'Association a pour but de fournir à des étudiants de la HES-SO Valais Wallis des moyens complémentaires de formation pratique, notamment par la participation à des études, des projets ou à divers autres travaux, aptes à permettre la création de relations actives avec les milieux professionnels. Par son activité, l'Association doit promouvoir les compétences et les qualités des étudiants de la HES-SO Valais Wallis, tout en valorisant les diplômes décernés par la HES-SO Valais Wallis.

Art. 5 Moyens

[1] Les moyens de l'Association sont:

a. la réalisation de mandats, à savoir d'études, de projets et de divers autres travaux pour le compte des milieux professionnels (entreprises, indépendants, ou autres) ;

b. l'organisation d'évènements, de séminaires, rencontres, conférences, ou autres ;

c. la publication de brochures et/ou de périodiques ;

d. tous les autres moyens jugés adéquats par l'Association pour atteindre son but.

[2] La distribution d'une partie du bénéfice de l'Association à des œuvres de bienfaisance est encouragée.

Titre 3: Ressources de l'Association

Art. 6 En général

[1] Les ressources de l'Association proviennent:

a. des pourcentages prélevés par l'Association sur les mandats, entièrement affectés au but idéal de celle-ci ;

b. des dons, legs ou autres libéralités ;

c. des cotisations semestrielles versées par les membres, décidées lors de l'Assemblée Générale ordinaire ;

d. de tout autre moyen non défini ci-dessus qui n'entre pas en conflit avec les présents statuts.

Titre 4: Qualité de membre de l'Association

Art. 7 Membres actifs

[1] Les membres actifs sont les membres du bureau qui remplissent les conditions fixées aux alinéas suivants.

[2] En principe, un membre du bureau doit être inscrit dans une Haute École Spécialisée. Il est cependant possible d'admettre comme membre du bureau un étudiant d'une autre Université, notamment pour le poste de responsable juridique.

[3] Un membre du bureau doit s'être valablement inscrit au moyen du formulaire d'adhésion; la déposition du formulaire peut avoir lieu en tout temps.

[4] La qualité de membre actif est inaliénable et intransmissible.

[5] Chaque membre actif dispose de deux voix à l'Assemblée Générale.

Art. 8 Membres chefs de projet

[1] Un membre chef de projet doit s'être valablement inscrit au moyen du formulaire d'adhésion; la déposition du formulaire peut avoir lieu en tout temps.

[2] En principe, un membre chef de projet doit être inscrit dans une Haute École Spécialisée. Il est cependant possible d'admettre comme membre chef de projet un étudiant d'une autre école, si les compétences requises pour l'exécution du mandat l'exigent.

[3] Chaque membre chef de projet dispose d'une voix à l'Assemblée Générale.

Art. 9: Membres exécutants de projet

[1] Un membre exécutant doit s'être valablement inscrit au moyen du formulaire d'adhésion pour faire partie de la base de données des exécutants; la déposition du formulaire peut avoir lieu en tout temps.

[2] En principe, un membre exécutant de projet doit être inscrit dans une Haute École Spécialisée. Il est cependant possible d'admettre comme membre exécutant de projet un étudiant d'une autre institution, si l'effectif de l'Association est trop restreint et/ou les compétences requises pour la bonne exécution du mandat l'exigent.

[3] Un membre exécutant est sélectionné dans la base de données préétablie par un membre chef de projet. Le recrutement d'un membre exécutant est valable pour l'exécution d'un seul mandat.

Art. 10 Anciens membres du bureau

[1] Un membre du bureau acquiert la qualité d'ancien membre du bureau lors de sa sortie du bureau.

[2] Les anciens membres du bureau disposent d'une voix à l'Assemblée Générale.

Art. 11 : Devoirs

[1] Chaque Membre, quel que soit son rôle au sein de l'Association, s'engage à défendre avec diligence les intérêts de l'Association, à respecter les statuts et autres règles et à être fidèles aux idéaux du mouvement Junior Entreprise.

[2] Tous les membres participent activement à la réalisation des buts sociaux.

[3] Les membres chefs de projet effectuent les objectifs attribués par les membres du bureau et les réalisent dans les délais imposés.

[4] Les membres chefs de projet régissent et veillent à la bonne exécution des mandats.

[5] Lors de la réalisation d'un mandat, les membres exécutants de projet sont supervisés par le membre chef de projet en charge du mandat en question.

Art. 12 Formulaire d'adhésion

[1] Le formulaire d'adhésion est déposé lorsque le bureau l'a reçu par écrit, par email ou en mains propres d'un membre du bureau.

[2] Le formulaire ordinaire d'adhésion doit comporter le Curriculum Vitae de l'étudiant.

Art. 13 Perte de la qualité de membre

[1] La qualité de membre se perd:

a. lorsqu'un membre passif ou un membre chef de projet n'est plus inscrit dans une Haute École Spécialisée, il perd sa qualité de membre de l'Association ;

b. par démission écrite adressée au moins six mois avant la fin de l'exercice au Comité ;

c. par exclusion prononcée par le Comité, pour « de justes motifs », avec un droit de recours devant l'Assemblée Générale. Le délai de recours est de trente jours dès la notification de la décision du Comité ;

d. par défaut de paiement des cotisations pendant plus d'un semestre ;

e. par décès.

[2] Un ancien membre du bureau perd sa qualité de membre dès qu'il n'est plus inscrit en tant qu'étudiant à la Haute École Spécialisée depuis plus de cinq ans. Le même principe vaut pour les anciens membres du bureau issus d'autres écoles.

Art. 14 Droits patrimoniaux des membres

[1] Les membres n'ont aucun droit personnel sur l'actif social; ils sont en outre exonérés de toute responsabilité personnelle quant aux engagements financiers de l'Association. L'Association répond ainsi seule de ses engagements financiers, sur l'ensemble de ses biens.

[2] Demeure réservée la responsabilité personnelle des personnes agissant pour l'Association conformément à l'art 55 al.2 CC.

Titre 5: Organisation de l'Association

Chapitre premier: Assemblée générale

Art. 15 Composition

[1] L'Assemblée Générale est l'organe suprême de l'Association.

[2] Elle se compose de tous les membres de l'Association. Elle est présidée par le président du bureau, ou, à défaut, par un membre du bureau; cette personne choisit deux assesseurs parmi les membres présents pour l'assister.

Art. 16 Attributions, compétences

[1] L'Assemblée Générale adopte et modifie les statuts et le règlement interne, dans les limites fixées par la loi.

[2] Elle statue sur les différents points de l'ordre du jour établi conformément à l'art. 21 des présents statuts.

[3] Elle nomme les membres du bureau et décharge le bureau ; elle désigne deux vérificateurs des comptes, conformément à l'art. 28 des présents statuts.

Art. 17 Révocation du bureau

[1] L'Assemblée Générale peut révoquer un ou plusieurs membres du bureau, ou le bureau tout entier, à la condition:

a. qu'il existe de justes motifs ;

b. que les 3/4 des membres présents ou représentés votent dans ce sens ;

[2] Constituent de justes motifs les ruptures du lien de confiance envers les membres du bureau, notamment:

a. les agissements contraires aux intérêts de l'Association ou à son but ;

b. l'inactivité excessive ;

c. les détournements de liquidité de l'Association ;

d. les violations graves et répétées du code d'honneur de l'Association.

[3] Le bureau se réserve le droit de révoquer, en tout temps, des membres exécutants et chefs de projet pour justes motifs.

Art. 18 Décisions

[1] Les décisions de l'Assemblée Générale sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés, sauf disposition contraire des présents statuts.

[2] Les décisions de l'Assemblée Générale sont valables lorsqu'au moins la moitié des membres du bureau sont présents.

[3] L'élection de plusieurs membres du bureau se fait en bloc. Lorsque plusieurs membres sont candidats pour le même poste, le candidat qui récolte le plus de voix l'emporte.

[4] Les décisions de l'Assemblée Générale se prennent en principe à main levée. Elles peuvent toutefois être prises à bulletin secret sur demande d'un cinquième des membres présents ou d'un membre du bureau.

[5]En cas de décision à bulletin secret, le président désigne trois membres qui se chargent du dépouillement. En cas de simple erreur de décompte, ils doivent recompter; dans tous les autres cas d'irrégularité, ils peuvent faire annuler le vote pour le recommencer.

[6] Le vote par procuration n'est admis qu'entre membres du bureau; le représenté doit donner des instructions au représentant.

Art. 19 Convocation

[1] L'Assemblée Générale ordinaire a lieu dans le courant de l'année académique; elle est convoquée par le bureau au moins deux semaines à l'avance.

[2] L'Assemblée Générale extraordinaire peut être convoquée:

a. par le bureau ;

b. par le cinquième des membres de l'Association qui le demande par écrit au bureau ; celui-ci a deux mois pour s'exécuter.

[2] Dans tous les cas, le bureau respecte la procédure d'affichage décrite dans le règlement interne.

Art. 20 Ordre du jour

[1] L'ordre du jour de l'Assemblée Générale est fixé par le bureau.

[2] Il n'y est porté que les propositions:

a. émanant du bureau ;

b. qui sont parvenues par écrit au bureau au plus tard une semaine avant l'Assemblée Générale ;

c. qui figurent dans la demande de convocation d'une Assemblée Générale extraordinaire déposée par les membres de l'Association.

Chapitre 2: Bureau

Art. 21 Composition

[1] Le bureau est l'organe exécutif de l'Association; il se compose d'un président, d'un vice-président, un trésorier et d'au maximum 15 autres membres du bureau, élus par l'Assemblée Générale pour un an et rééligibles.

[2] Les différents postes sont décrits dans le règlement interne.

Art. 22 Démission

[1] En cas de démission, le membre du bureau sortant doit annoncer sa sortie au moins un mois à l'avance.

[2] En accord avec le membre sortant, le bureau s'engage à poursuivre les affaires en cours.

Art. 23 Attributions, compétences

[1] Le bureau gère et administre l'Association conformément aux statuts et aux décisions de l'Assemblée Générale.

[2] Le bureau propose à l'Assemblée Générale des candidats aux postes du bureau en appliquant les procédures de sélection fixées dans le règlement interne prévu à l'art. 30 des présents statuts.

[3] L'Association est valablement engagée par la double signature de deux membres du bureau, à condition qu'ils aient préalablement eu l'approbation du président, ou, en son absence, du vice-président. L'Association ne peut être engagée qu'en conformité avec son but et ses statuts.

Art. 24 Décisions

[1] Les décisions du bureau sont prises à la majorité simple des membres du bureau présents ou représentés, sauf disposition contraire des présents statuts ou du règlement. En cas d'égalité de voix, le vote du président prévaut.

[2] Les décisions du bureau se font en principe à main levée. Elles peuvent toutefois être effectuées à bulletin secret sur demande d'un cinquième des membres présents ou représentés.

[3] En cas de décision à bulletin secret, un membre est désigné pour le dépouillement. En cas de simple erreur de décompte, il doit recompter; dans tous les autres cas d'irrégularité, il peut faire annuler le vote pour le recommencer.

[4] Le vote par procuration entre membres du bureau, pour une réunion et un objet déterminé, est admis; le représenté doit donner des instructions au représentant.

Art. 25 Réunions du bureau

[1] Les membres de l'Association peuvent assister aux réunions du bureau, à condition qu'ils s'annoncent par écrit vingt-quatre heures à l'avance; le bureau peut toutefois se réunir à huis clos s'il le juge nécessaire.

[2] Le bureau peut demander à des membres de l'Association de venir, à titre consultatif.

Art. 26 Obligations du bureau

[1] Les membres du bureau s'engagent à exercer leur fonction avec diligence et en respect du code d'honneur de l'Association.

[2] Le bureau doit présenter aux vérificateurs les comptes de l'Association, au moins dix jours avant l'Assemblée Générale ordinaire.

Chapitre 3: Vérificateurs des comptes

Art. 27 Composition et désignation

[1] L'Assemblée Générale ordinaire désigne chaque année deux réviseurs parmi les membres de l'Association qui ne sont pas membres du bureau.

Art. 28 Rôle

[1] Les vérificateurs vérifient les comptes que lui présente le bureau.

[2] La vérification doit être assez sommaire pour pouvoir être effectuée en quatre heures environ.

[3] Les vérificateurs proposent à l'Assemblée Générale d'approuver ou non les comptes, afin de décharger ou non les membres du bureau pour l'exercice effectué.

Titre 6: Règlements

Art. 29 Règlement interne

[1] Il existe un règlement interne, qui complète et précise les statuts avec les points suivants :

a. la participation, l'admission, les devoirs et les créances d'un Membre ;
b. la composition, l'organisation et les compétences de la Direction ;
c. la composition, la surveillance et les départements du Bureau ;
d. la convocation d'une Assemblée Générale et la procédure d'élection ;
e. la réalisation de mandats ;
f. l'accès au compte de l'Association.

Titre 7: Dispositions finales

Art. 30 Dissolution

[1] La dissolution de l'Association peut être décidée en tout temps par l'Assemblée Générale. Pour être valable, cette décision doit réunir la majorité selon l'art. 19 des présents statuts.

[2] En cas de fusion avec une institution poursuivant des buts analogues, l'Assemblée Générale décide des modalités sur proposition du bureau.

Art. 31 Liquidation en cas de dissolution de l'Association

[1] Le bureau exécute la liquidation et présente un rapport ainsi que le décompte final à l'Assemblée Générale.

[2] En cas de dissolution de l'Association, le solde actif éventuel sera remis à JADE Switzerland (Swiss Confederation of Junior Entreprises).

Art. 32 Inscription au registre du commerce

[1] Le bureau peut requérir l'inscription de l'Association au registre du commerce du Valais central.

Art. 33 Entrée en vigueur

[1] Ces statuts ont été adoptés et immédiatement mis en vigueur par l'Assemblée Générale du 17.08.2015.

RapportGratuit.com

Annexe II : 1ière itération des value proposition et business model canevas

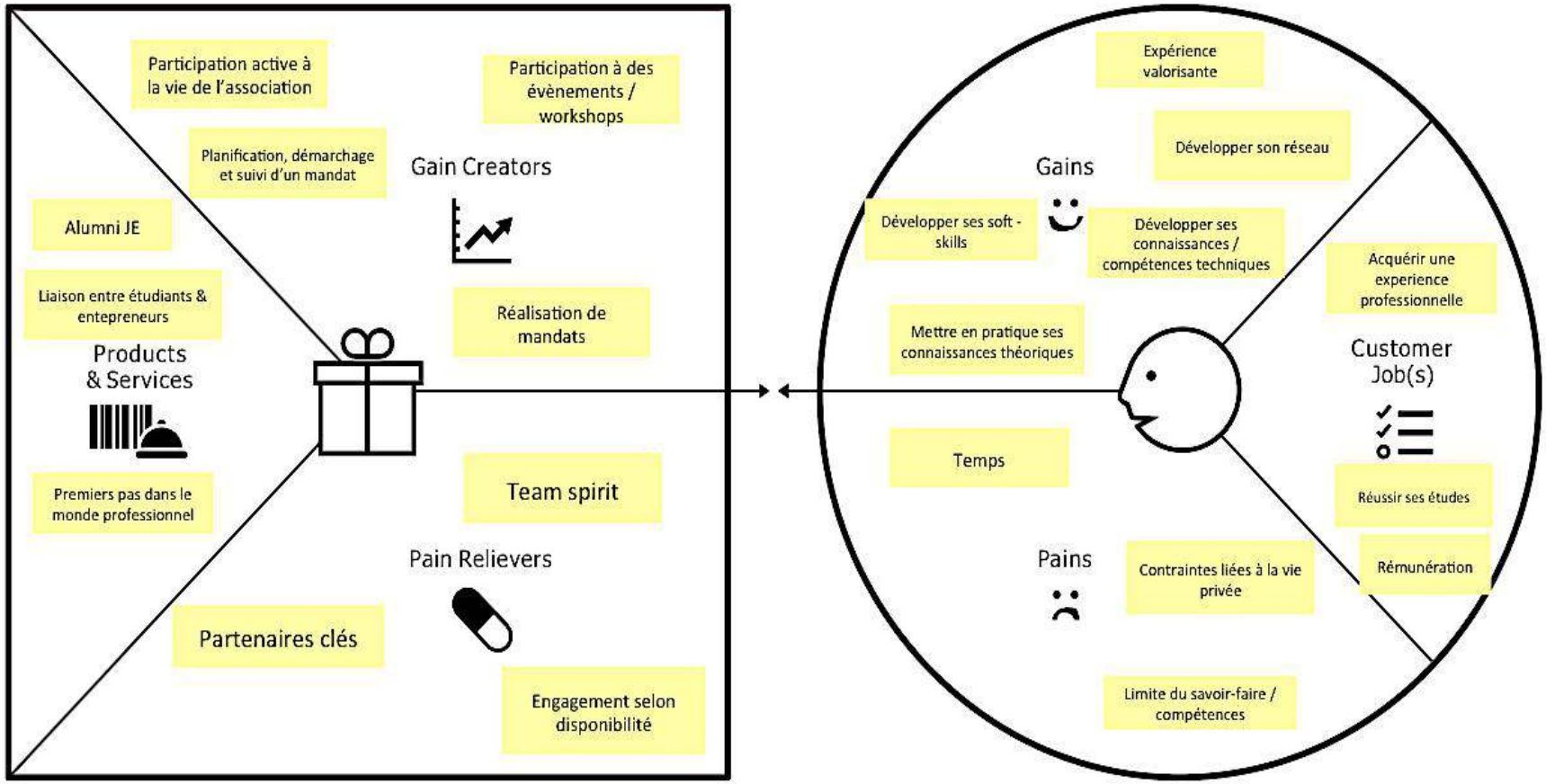


Figure 14 Value proposition canevas : l'étudiant, itération #1
Adapté de Strategyzer (2016).

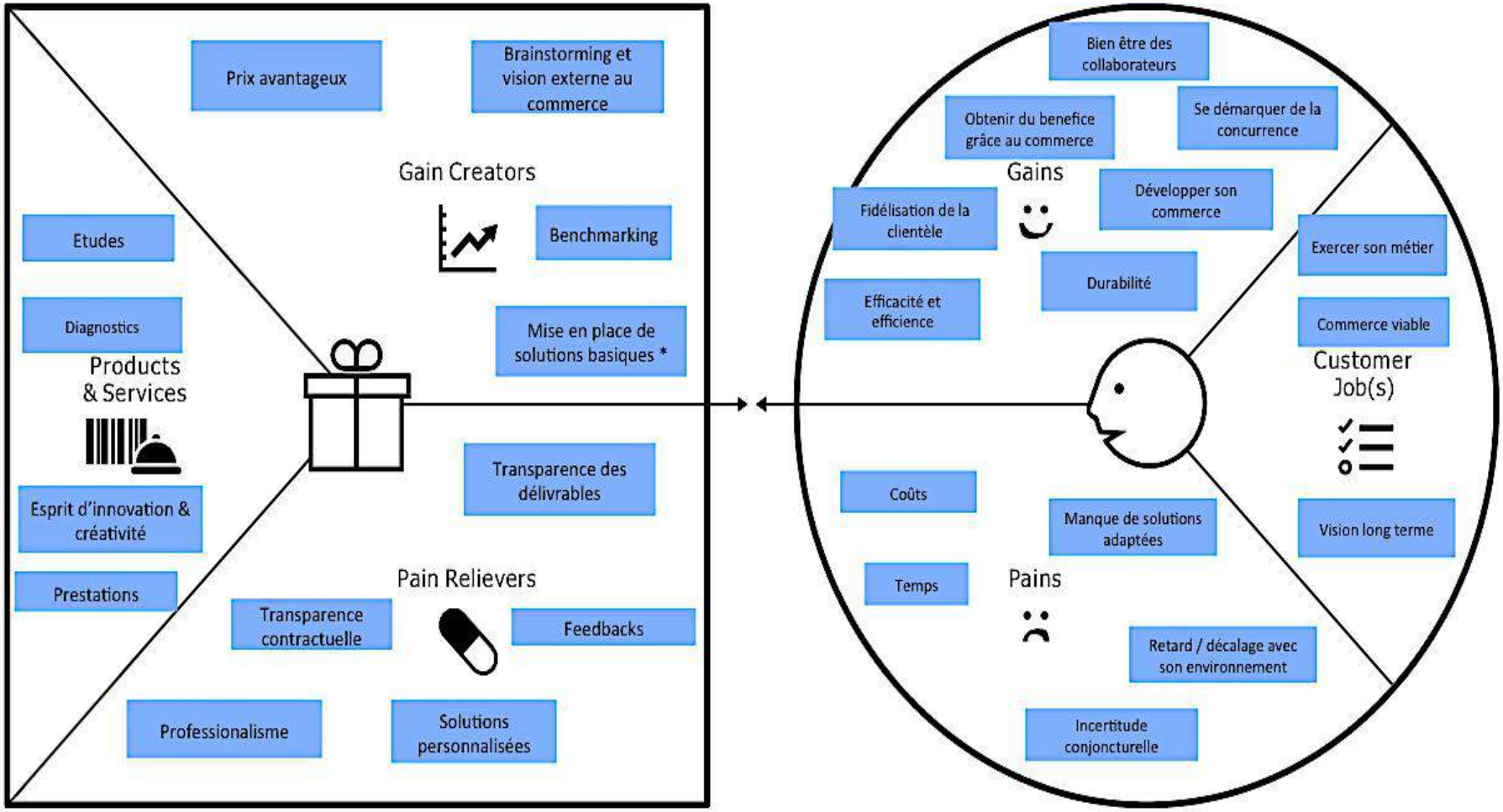


Figure 15 Value proposition canevas : l'entrepreneur, itération #1
Adapté de Strategyzer (2016).

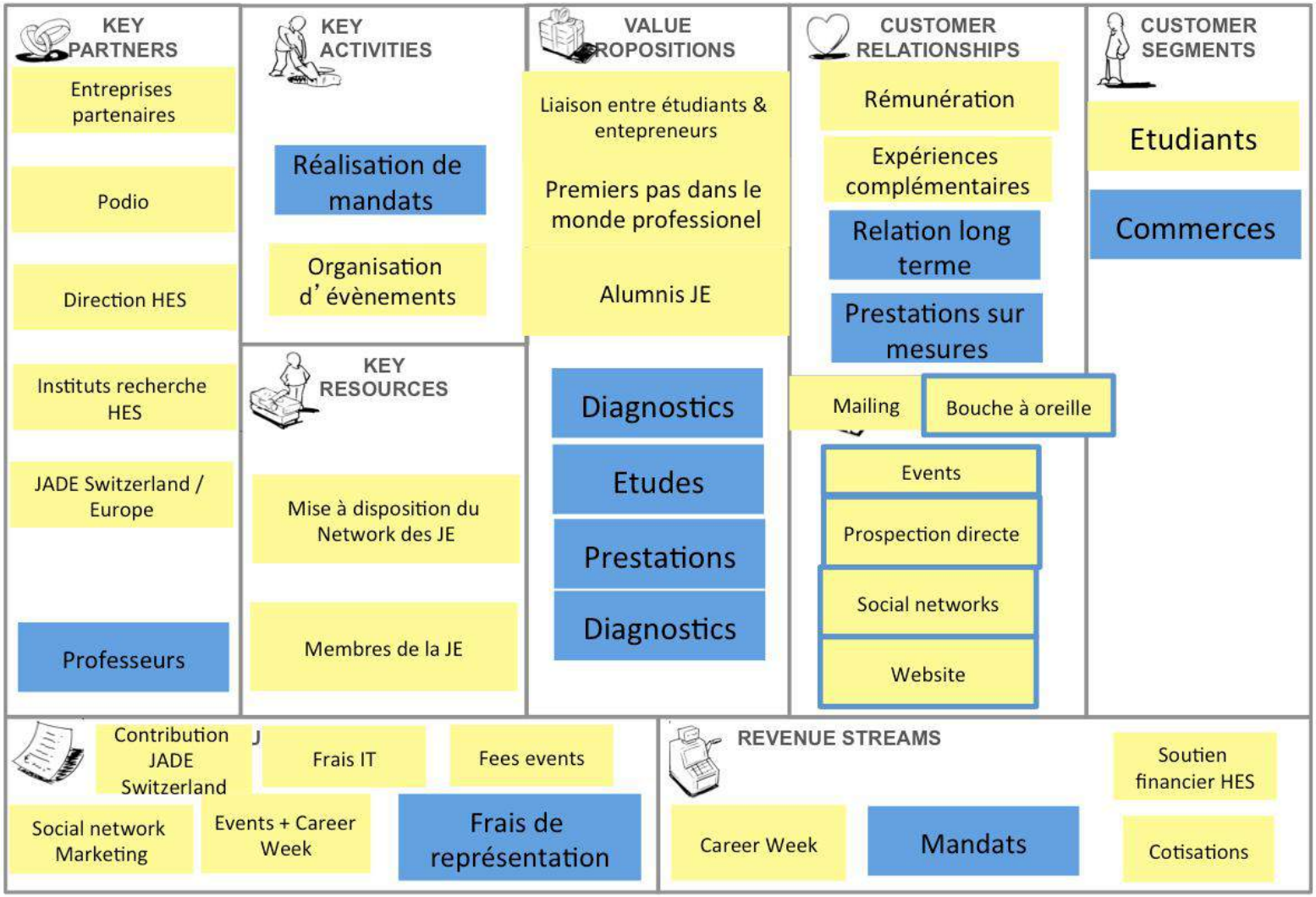


Figure 16 Business Model Canevas, itération #1
Adapté de Strategyzer (2016).

Annexe III : 2ième itération des value proposition et business model canevas

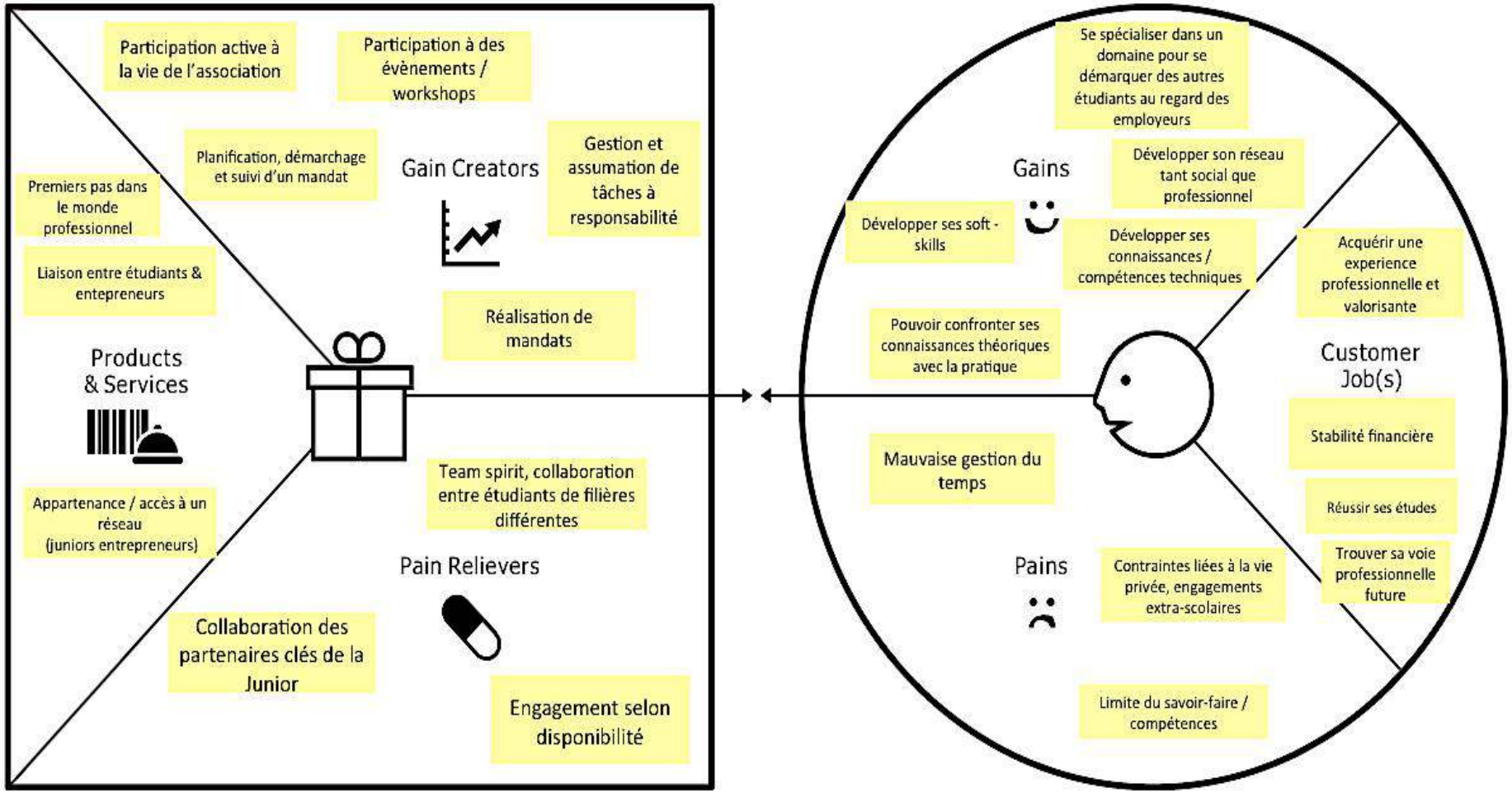


Figure 17 Value proposition canevas : l'étudiant, itération #2
Adapté de Strategyzer (2016).

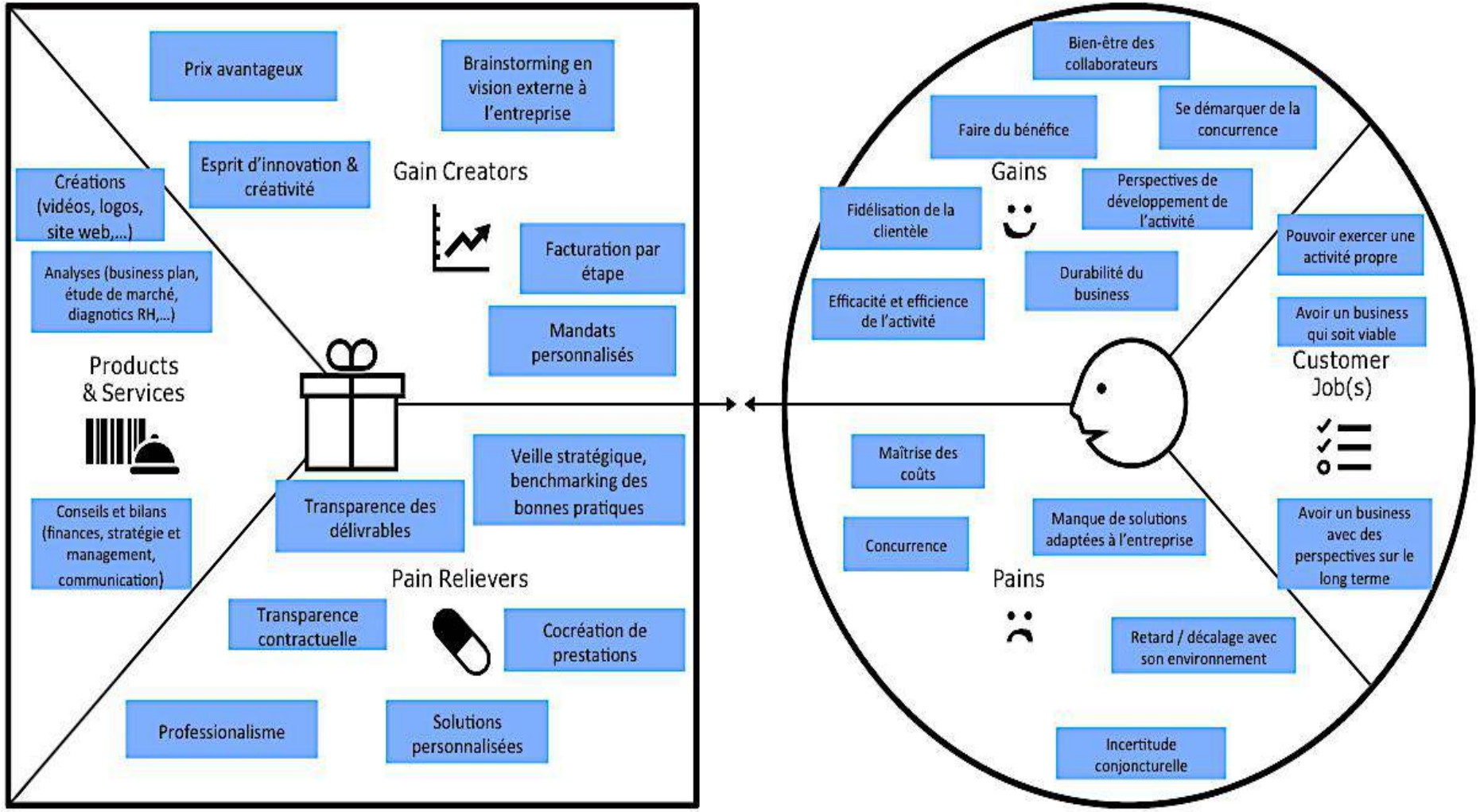


Figure 18 Value proposition canevas : l'entrepreneur, itération #2
Adapté de Strategyzer (2016).

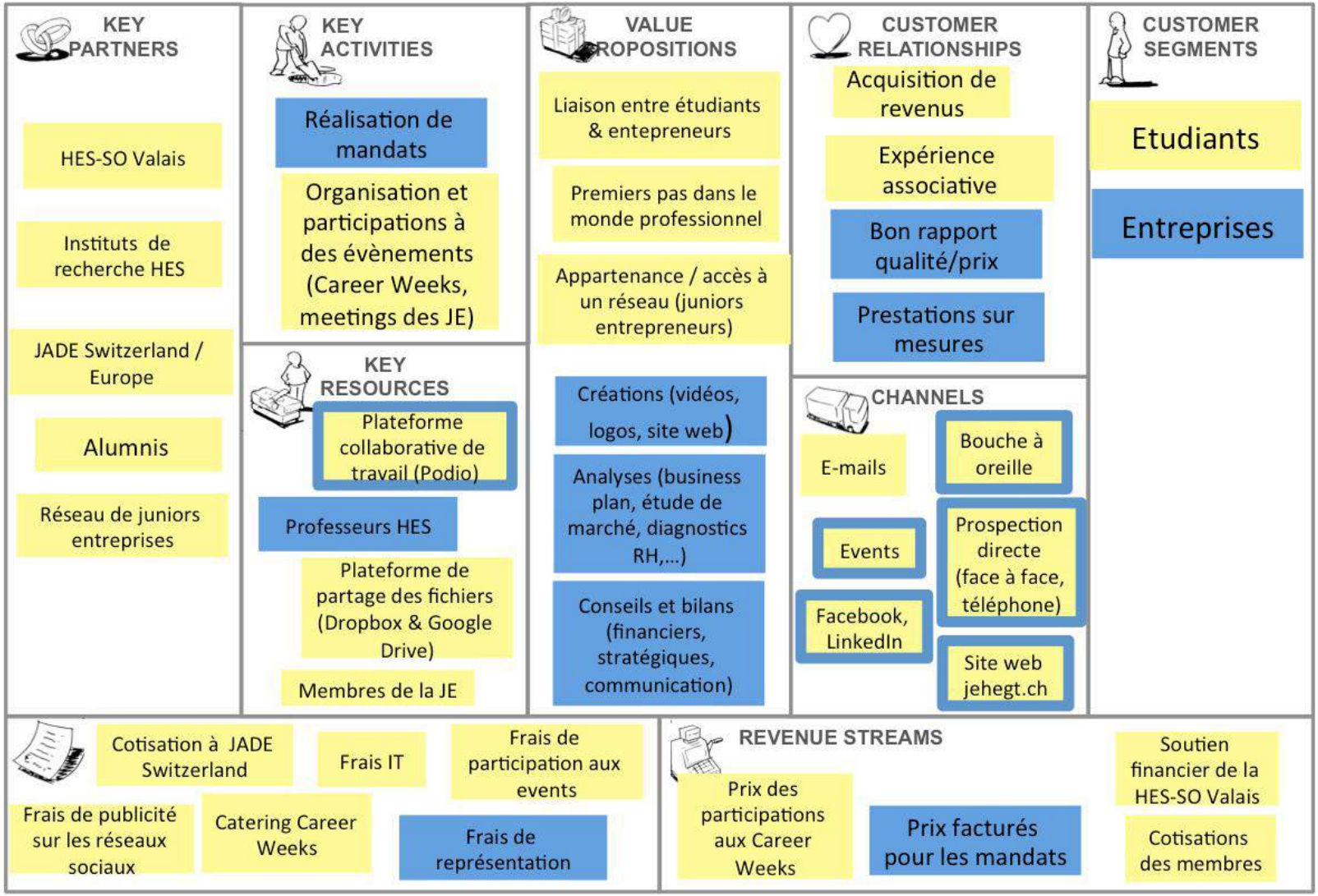


Figure 19 Business model canevas, itération #2
Adapté de Strategyzer (2016).

Annexe IV : Questionnaires et réponses adressé aux JEG et JE HEC

Etude du BM de la JEG

Voici quelques questions qui me permettront de cibler le positionnement stratégique à adopter par la Junior Entreprise de la HEG de Sierre. Estimant que votre organisation soit à prendre en exemple, il est intéressant pour moi de comprendre votre stratégie et votre stratégie afin de développer le nôtre, sans porter atteinte à votre confidentialité bien sûr !

Merci d'avance pour ta participation déterminante à mon Travail de Bachelor ! :-)

Quel est le client type de la JEG ? (PME, sociétés de services, industries...) *

Surtout les personnes qui travaillent et qui cherchent à ouvrir leur entreprise à se lancer, mais on fait aussi des études de marché et satisfaction pour les grandes entreprises comme les TCS, la Fondation des Parkings, UBS,...

Quels sont les principaux concurrents de la JEG ? *

Tous les indépendants qui proposent des créations de site internet et la JEHEG

Quelle(s) méthode(s) utilise la JEG pour se différencier de ses concurrents ? *

La JEG existe depuis 30 ans donc on bénéficie d'un très large réseau et nous avons des contacts dans les entreprises et là où on se différencie vraiment de la JEHEG c'est par notre fonctionnement car uniquement nos membres peuvent être amené à faire des mandats et pas des externes, les membres de la JEG ont donc une plus value sur le marché du travail plus tard

Comment avez-vous établi votre politique de prix ? Sur quoi se base-t-elle ? (tarif horaire, forfait, prix du marché,...) *

Notre tarif horaire est le même pour tout le monde: 60fr de l'heure pour les études de terrain et 80 frs de l'heure pour de la réflexion. Les site internet sont vendu en moyenne 1200 frs selon les plug-in installé et la communication se base sur chaque publication coûte 24 frs

Quelle est la/les prestation/s la plus demandée par vos clients ? Est-ce du sur mesure ? Quelle part de votre chiffre d'affaire représente-t-elle ? *

Les études du marché qui représente 60% de notre chiffre et oui c'est du sûr mesure pour garantir au mieux la demande de chaque client

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Etude du BM de la JEHEC

Voici quelques questions qui me permettront de cibler le positionnement stratégique à adopter par la Junior Entreprise de la HEG de Sierre. Estimant que votre organisation soit à prendre en exemple, il est intéressant pour moi de comprendre votre stratégie afin de développer la nôtre, sans porter atteinte à votre politique de confidentialité bien sûr !

Merci d'avance pour ta participation déterminante à mon Travail de Bachelor ! :-)

Quel est le client type de

la JEHEC ? (PME, sociétés de services, industries...) *

Sur les 2 derniers années 2/3 de nos clients sont des start-up ou PME, 1/3 de grandes sociétés nationales ou internationales. Les industries sont relativement variés, le digital (application ou site web) occupe une partie conséquente.

Quels sont les principaux concurrents de la JEHEC ? *

Même si nous ne nous considérons pas comme des concurrents il est evident que nous devons partager le marché Suisse Romand avec les autres JE accès Business comme la JEG, JEHEG ou Jeune Consulting. Toutes agence susceptible de proposer des études de marché, sondages, les sites d'annonces de petits jobs, l'internalisation des projets par les entreprises ou bien simplement le fait qu'elles démarchent directement les étudiants, sont des formes de concurence.

Quelle(s) méthode(s) utilise la JEHEC pour se différencier de ses concurrents ? *

Le label HEC Lausanne, qualités de nos étudiants qui réalisent les projets, image de notre association au travers d'événement comme la Coupe de golf ou le Business Game. Nous mettons un point d'honneur sur la qualité et la réactivité de nos services.

Comment est établie

ppart-Gratuit.com

votre politique de prix ? Sur quoi se base-t-elle ? (tarif horaire, forfait, prix du marché,...) *

Principalement tarif horaire, basé sur les tendances générales de tarifications et sur les concurents.
Des tarifs forfaitaires sont en cours de developpement.

Quelle est la/les prestation/s la plus demandée par vos clients ? Est-ce du sur mesure ? Quelle part de

votre chiffre d'affaire représente-t-elle ? *

Business Plan et Etude de marché représentent une très grande majorité de nos revenus (environ 80%). Egalement distribution de questionnaires + mandats juridiques (15%) et tout autre type de mandat moins fréquent comme des modélisations financières, par exemple, (5%).

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Annexe V : Questionnaires et réponses des étudiants interrogés

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des étudiants

Nom et prénom de l'interrogé :	Jagoda Anita
Degré de formation :	1ère année
Date et lieu de l'entretien :	Sierre, le 10 mai 2016

anita.jagoda@students.hevs.ch

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ÉTUDIANT

1. En tant qu'étudiant, quelles sont vos aspirations premières ? Que désirez-vous atteindre au travers de cette formation ? Classez-les de la plus importante à la moins importante.

- choix de métiers
- travail bien rémunéré

2. Quelles sont aujourd'hui, les choses qui vous empêchent ou qui vous freinent dans l'atteinte de ces objectifs ? La plus importante ?

- l'organisation
  - → prise de resp.
  - → organisation

1

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

3. Quels sont les bénéfices que vous attendez de ces études ? Citez-en au moins trois.

- accès pratique (comparé à HEG)
- prise de responsabilité

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?

Non

Montrer le site web de la JEHEGT

2. De manière générale, que pensez-vous du site web ?

partie pour les entreprises à clarifier. sinon bien structuré

3. D'après vous, qu'est-ce que la Junior Entreprise pourrait vous apporter comme valeur ajoutée ?

- mise en pratique (vs en emploi)

2

- préciser son orientation pour l'avenir
- mélange des filières ✓

4. Est-ce que vous pourriez envisager de postuler pour être membre du comité ou éxécutant ? Précisez si l'un ou l'autre des postes et dites pourquoi ? Et sinon pourquoi ?

- oui, exécutant pour le terrain, pratiquer et pourquoi pas ensuite comité

3

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des étudiants

Nom et prénom de l'interrogé :	Cardoso David
Degré de formation :	1ère année
Date et lieu de l'entretien :	Sierre, 10 mai 2016

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ÉTUDIANT

1. En tant qu'étudiant, quelles sont vos aspirations premières ? Que désirez-vous atteindre au travers de cette formation ? Classez-les de la plus importante à la moins importante.

- l'aboutissement personnel
- un diplôme reconnu

2. Quelles sont aujourd'hui, les choses qui vous empêchent ou qui vous freinent dans l'atteinte de ces objectifs ? La plus importante ?

- la gestion du temps
- organiser vie extra-professionnelle avec les délais scolaires

1

- besoin de gagner de l'argent

3. Quels sont les bénéfices que vous attendez de ces études ? Citez-en au moins trois.

- avoir de la valeur sur le marché du travail
- pouvoir convenir à un large choix de postes
- acquérir des compétences techniques dans pleins de domaines

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?

Non

Montrer le site web de la JEHEGT

2. De manière générale, que pensez-vous du site web ?

Bonne idée des photos
moderne et clair

3. D'après vous, qu'est-ce que la Junior Entreprise pourrait vous apporter comme valeur ajoutée ?

2

- une ligne de ⊕ sur CV
- une expérience pratique

4. Est-ce que vous pourriez envisager de postuler pour être membre du comité ou éxécutant ? Précisez si l'un ou l'autre des postes et dites pourquoi ? Et sinon pourquoi ?

Membre non car pas le temps

Exécutant oui car plus pratique, moins de temps demandé, dépend du type de mandat

3

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des étudiants

Nom et prénom de l'interrogé :	Bega Blerta
Degré de formation :	dernière année
Date et lieu de l'entretien :	Sierre, 2 mai 2016

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ÉTUDIANT

1. En tant qu'étudiant, quelles sont vos aspirations premières ? Que désirez-vous atteindre au travers de cette formation ? Classez-les de la plus importante à la moins importante.

1) Diplôme avec valeur
2) Comp. à faire valoir (théorie + pratique)
3) Se créer un réseau

2. Quelles sont aujourd'hui, les choses qui vous empêchent ou qui vous freinent dans l'atteinte de ces objectifs ? La plus importante ?

Concurrence avec les autres élèves.
Manque de séances et évènements pour étudiants.
(+) Manque de matières/branches intéressantes pour se spécialiser

3. Quels sont les bénéfices que vous attendez de ces études ? Citez-en au moins trois.

1) accomplissement personnel
2) reconnaissance dans le milieu pro → diplôme avec valeurs
3) m'apporter un travail stable
↳ possibilité d'évolution

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?

Oui, par moi (Luana).

Montrer le site web de la JEHEGT

2. De manière générale, que pensez-vous du site web ?

Professionnel - facile
épuré

3. D'après vous, qu'est-ce que la Junior Entreprise pourrait vous apporter comme valeur ajoutée ?

1ère exp. professionnelle

Compétence à faire valoir dans le CV
Intégration à la vie scolaire (-associatif)

Créer un réseau

4. Est-ce que vous pourriez envisager de postuler pour être membre du comité ou éxécutant ? Précisez si l'un ou l'autre des postes et dites pourquoi ? Et sinon pourquoi ?

Rem. : on gagne quoi ? Pas assez évident

Exécutant : pas assez de VA ajoutée...
Non pour éxécutant

Comité : titre plus valorisant
Oui pour la ligne sur le CV

Rapport-Gratuit.com

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des étudiants

Nom et prénom de l'interrogé :	Oliveira Diogo
Degré de formation :	2ème année
Date et lieu de l'entretien :	Sierre, le 3 mai 2016

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ÉTUDIANT

1. En tant qu'étudiant, quelles sont vos aspirations premières ? Que désirez-vous atteindre au travers de cette formation ? Classez-les de la plus importante à la moins importante.

Pouvoir avoir un métier épanoui
intérêt pour l'économie
Avoir un diplôme sup.

2. Quelles sont aujourd'hui, les choses qui vous empêchent ou qui vous freinent dans l'atteinte de ces objectifs ? La plus importante ?

- mauvaise formation de base (collège en scientifique) pas de compta)
- très théorique

1

3. Quels sont les bénéfices que vous attendez de ces études ? Citez-en au moins trois.

- bagage théorique dans tous les domaines
- compétences méthodologiques
- bon diplôme → salaire équivalent

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?

Oui par Romain (dès son engagement)

Montrer le site web de la JEHEGT

2. De manière générale, que pensez-vous du site web ?

bien, mise en valeur des membres clair sur ce que c'est.

3. D'après vous, qu'est-ce que la Junior Entreprise pourrait vous apporter comme valeur ajoutée ?

- plus sur CV
- expérience supp.

2

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- contacts avec entreprises
- plus par rapport aux autres étudiants
- aspect pratique

4. Est-ce que vous pourriez envisager de postuler pour être membre du comité ou éxécutant ? Précisez si l'un ou l'autre des postes et dites pourquoi ? Et sinon pourquoi ?

Non, pas le temps car travail à côté. (job étudiant)

Si plus de temps, oui car intéressant pour avoir côté pratique et ligne sur CV

exécutant ou comité en fonction du temps

3

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des étudiants

Nom et prénom de l'interrogé :	Cvijanovic Gorana
Degré de formation :	dernière année
Date et lieu de l'entretien :	Sierre, 2 mai 2016

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ÉTUDIANT

1. En tant qu'étudiant, quelles sont vos aspirations premières ? Que désirez-vous atteindre au travers de cette formation ? Classez-les de la plus importante à la moins importante.

1) Stab. financière
2) Reconnaissance sociale
3) Acomplissement personnel
4) Background / ouverture sur marché

2. Quelles sont aujourd'hui, les choses qui vous empêchent ou qui vous freinent dans l'atteinte de ces objectifs ? La plus importante ?

(+) Rivalité / compétitivité avec les autres étudiants
Changements économiques / tendances conjonchurelles
Stress, manque de confiance en ses capacité, image de la femme...

3. Quels sont les bénéfices que vous attendez de ces études ? Citez-en au moins trois.

1) Diplôme reconnu international
2) Accès à des opportunités professionnelles
3) Pouvoir être reconnu à l'étranger
4) Être prête et en phase avec la réalité du marché

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?

Oui, par moi (Luana) dès sa création.

Montrer le site web de la JEHEGT

2. De manière générale, que pensez-vous du site web ?

Moderne - instinctif - jeune

3. D'après vous, qu'est-ce que la Junior Entreprise pourrait vous apporter comme valeur ajoutée ?

Responsabilisation

Réseau
Opportunité de mettre en pratique compétence acquises tout de suite.
Gagner du professionalisme

4. Est-ce que vous pourriez envisager de postuler pour être membre du comité ou éxécutant ? Précisez si l'un ou l'autre des postes et dites pourquoi ? Et sinon pourquoi ?

Rem. : Exécutant à préciser... Diff. avec comité ?

Oui pour éxécutant car ⊕ indép. et sur le terrain, plus pratique.

Non pour comité car trop accès relationnel – évent – figuration !

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des étudiants

Nom et prénom de l'interrogé :	Bossu Céline
Degré de formation :	2ième année
Date et lieu de l'entretien :	Sierre, le 3 mai 2016

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ÉTUDIANT

1. En tant qu'étudiant, quelles sont vos aspirations premières ? Que désirez-vous atteindre au travers de cette formation ? Classez-les de la plus importante à la moins importante.

1) passer l'année sans redoubler
2) obtenir le bachelor
3) métier qui te plaît.

2. Quelles sont aujourd'hui, les choses qui vous empêchent ou qui vous freinent dans l'atteinte de ces objectifs ? La plus importante ?

- certains modules
- trouver sujet TB
  bonne entr + prof
- concurrence avec les autres
  manque d'emploi

1

3. Quels sont les bénéfices que vous attendez de ces études ? Citez-en au moins trois.

- connaissances supp.
- titre reconnu
- connaissances en langue

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?

Non

Montrer le site web de la JEHEGT

2. De manière générale, que pensez-vous du site web ?

HES-SO pas assez ou trop en contact bien valeur, site clair événementiel à mettre en avant

3. D'après vous, qu'est-ce que la Junior Entreprise pourrait vous apporter comme valeur ajoutée ?

2

- (+) pour CV
- travail équipe
- cas réels
- met en avant, ciblage des capacité

4. Est-ce que vous pourriez envisager de postuler pour être membre du comité ou éxécutant ? Précisez si l'un ou l'autre des postes et dites pourquoi ? Et sinon pourquoi ?

- oui pour ~~comité~~ exécutant pour être sur le terrain

- bien pour un tremplin
  → préparation au monde du travail

3

Annexe VI : Questionnaires et réponses des entrepreneurs interrogés

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des entreprises

Nom et prénom de l'interrogé :	Ramosaj Behim
Nom de l'entreprise (année de création) :	LTY (2014)
Type d'activité :	Conseil en assurance
Date et lieu de l'entretien :	Conthey, le 10 mai 2016 behm.ramosaj@gmail.com

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

1. Quelles sont vos aspirations pour votre société, quels sont vos objectifs principaux à court terme? Classez-les du plus important au moins important.

- ressembler à des grosses entreprises
- proposer aux gens une excellente qualité
  ↳ tout en étant humain et dispo

1

Rapport-Gratuit.com

2. Quels sont pour vous aujourd'hui les freins à l'atteinte de ces objectifs ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de votre entreprise ? La plus importante ?
Aucune - encaissements. -
3. Et quels sont les avantages qui vous permettent d'atteindre ces objectifs ? Quels sont les bénéfices que vous en tirez ? Le plus important ?
- déjà du métier ! - peu d'invest. - expérience antérieure - réseaux

2

4. Quels sont vos rapports avec la concurrence ? Quels sont vos concurrents ? En avez-vous beaucoup ?
Bcp de concurrence attentif sans la craindre

5. Avez-vous un positionnement stratégique pour vous différencier de la concurrence ? Si oui lequel ? Sinon pourquoi ?
-internet : le "e-conseil" ↳ e-courtage chaque client gère ses contrats seul LTY met à dispo la plateforme ils ne sont pas que conseillers mais gèrent aussi

3

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?
Non
Si non : montrer la vidéo sur Youtube et expliquer : *La JEHEGT est une association d'étudiants de la HES-SO de Sierre qui a pour but de familiariser les étudiants avec la vie professionnelle. Ils offrent des services à des tarifs compétitifs aux entreprises.*

Montrer le site web de la JEHEGT

2. Que pensez-vous de cette idée de Junior Entreprise ?
intéressant
3. De manière générale, que pensez-vous du site web ? et de la vidéo ? Est-ce que vous percevez bien la proposition de valeur au travers de ces outils ? Si oui comment, si non pourquoi ?
Partenaires pas plus ? ↳ pas image au clair site bien fait bien construit

4

Aller sur l'onglet des services sur le site web

4. De cette liste de services, lesquels peuvent vous intéresser en tant que client ? Pourquoi ? Lesquels ne vous intéresseraient pas? Pourquoi ? (Demander de classer les prestations de la plus pertinente à la moins pertinente pour eux)
+ marketing - étude de marché - étude de satisfaction ... Promo Astuce : proposer des prestations qui sont ininteressantes pour l'entrepreneur et chères chez les pros. - finance : vas voir des pros

5

5. Qu'est-ce qui vous pousserait à engager la Junior Entreprise ? Pourquoi ?
- enthousiasme des étudiants ↳ le "veut bien faire"
6. Et qu'est-ce qui vous en empêcherait ? Pourquoi ?
- manque d'expérience

6

7. Avez-vous des remarques supplémentaires ? Des choses à ajouter ?
manque d'agressivité ⇒ montrer au client ce qu'il gagne

7

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des entreprises

Nom et prénom de l'interrogé :	Berclaz Marie
Nom de l'entreprise (année de création) :	Berclaz RH (2016)
Type d'activité :	Administration et RH
Date et lieu de l'entretien :	Sierre le 6 juin 2016 admin@berclazrh.ch

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

1. Quelles sont vos aspirations pour votre société, quels sont vos objectifs principaux à court terme? Classez-les du plus important au moins important.

- passer en Sàrl (2018)
- engagement d'une comptable
  ↳ élargir activité à la compta
- acquérir des bureaux (actuellement à domicile)

1

2. Quels sont pour vous aujourd'hui les freins à l'atteinte de ces objectifs ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de votre entreprise ? La plus importante ?
- gestion du timing
3. Et quels sont les avantages qui vous permettent d'atteindre ces objectifs ? Quels sont les bénéfices que vous en tirez ? Le plus important ?
- connaissances en création de société - peu d'investissement - cours indépendant durant chômage - flexibilité - propre organisation ↳ bonne répartition famille/travail

2

4. Quels sont vos rapports avec la concurrence ? Quels sont vos concurrents ? En avez-vous beaucoup ?
Pas de concurrence directe ... généraliste ≠ boîte de placement

5. Avez-vous un positionnement stratégique pour vous différencier de la concurrence ? Si oui lequel ? Sinon pourquoi ?
" le coussin qui te maintient quand tu as besoin" reste dans les compétences générales * les clients ont 1 personne de contact ⇒ elle se rend chez le client contrairement aux fidu ou avocats → lorsque ça dépasse ses compétences elle envoie le travail à des spécialistes (boudements)

3

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?
Vaguement (reportage en France) JE Vatel Switz.
Si non : montrer la vidéo sur Youtube et expliquer : *La JEHEGT est une association d'étudiants de la HES-SO de Sierre qui a pour but de familiariser les étudiants avec la vie professionnelle. Ils offrent des services à des tarifs compétitifs aux entreprises.*

Montrer le site web de la JEHEGT

2. Que pensez-vous de cette idée de Junior Entreprise ?
~~ambitieux~~ bonne idée de mettre les étudiants à la pratique => c'est justement ce qu'il manque - ligne CV
3. De manière générale, que pensez-vous du site web ? et de la vidéo ? Est-ce que vous percevez bien la proposition de valeur au travers de ces outils ? Si oui comment, si non pourquoi ?
[redacted] x part dans les sens... ambitieux trop de thèmes ↳ niveaux prestations => classer en fonction du cycle de vie de l'entreprise marketing avec communication [redacted] trop allongé (page d'accueil) vision / mission ? on [redacted] voit pas tout de suite description des prestations claires

faire un schéma voir concept Gefacor comme exemple

4

Rapport-Gratuit.com

Aller sur l'onglet des services sur le site web

4. De cette liste de services, lesquels peuvent vous intéresser en tant que client ? Pourquoi ? Lesquels ne vous intéresseraient pas? Pourquoi ? (Demander de classer les prestations de la plus pertinente à la moins pertinente pour eux)

+ plan marketing (pour élargir liste de clients)

+ étude de marché (pas pour elle mais sinon vital pour toute entreprise)
⇒ analyse de la concurrence

+ analyse du site internet (après)
⚠ analyse des mise à jour aussi
→ certains sites ne sont plus d'actu

+ business plan (vital, à adapter, modifier)
↳ budget

+ gestion d'évènement (MAIS proposer le type d'event ⇒ packager)

+ informatique (prestations claires et utiles, chères chez les pros)

+ graphisme (fondamental)

- conseils aux sociétés tourisme?
- diagnostic RH : attention à mettre en pratique
→ avoir à faire à l'humain
- compta analytique pour les gros

- finance : il faut vraiment maîtriser le sujet, la crédibilité est vite perdue en cas d'erreur

5

5. Qu'est-ce qui vous pousserait à engager la Junior Entreprise ? Pourquoi ?
- bons prix → non lucratif - partie informatique ✓ - étude de marché et business plan (nécessaire)

6. Et qu'est-ce qui vous en empêcherait ? Pourquoi ?
- besoin de s'assurer que le travail est bien fait (elle repasserait derrière) - possibilité d'erreurs MAIS pardonnable

6

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

7. Avez-vous des remarques supplémentaires ? Des choses à ajouter ?
Prestations : communication ↳ les prestations concernent + marketing ou strat (mal classées) (+) se mettre d'accord entre filières car certaines prestations se marchent sur les pieds

7

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des entreprises

Nom et prénom de l'interrogé :	Maurer Florence
Nom de l'entreprise (année de création) :	ermanos (2015)
Type d'activité :	Vente de chaussures et sacs
Date et lieu de l'entretien :	Sion, Espace Création le 5 mai 2016

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

1. Quelles sont vos aspirations pour votre société, quels sont vos objectifs principaux à court terme? Classez-les du plus important au moins important.

1) faire passer les valeurs
resp. du travail artisanal
consommation responsable

2) création d'un espace de rencontre
→ achat + échange
+ promo de projets locaux

3) élargir la gamme de produits
autres que Wisdo

Prises de décisions alternatives
produits + façon de les
consommer

1

2. Quels sont pour vous aujourd'hui les freins à l'atteinte de ces objectifs ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de votre entreprise ? La plus importante ?

- exclusion des concours accès innovation et technologie car pas dedans → manque de soutien
  - x pub / visibilité
  - x feedbacks d'experts
  - x réseau
- logistique
  taxes douanières?
  bcp d'infos...
- gestion du stock/inventaire
- gestion données clients
  → à quel moment passer à un progiciel et lequel ?

  jusqu'à auj. Excel
- l'administration d'une Sàrl - contraintes vis-à-vis

3. Et quels sont les avantages qui vous permettent d'atteindre ces objectifs ? Quels sont les bénéfices que vous en tirez ? Le plus important ?

- espace création
  ↳ encadrement
  → synergie avec autres starts-up (compta)
- réseau professionnel grâce à l'EHL
- réseaux sociaux FB, instagram

2

4. Quels sont vos rapports avec la concurrence ? Quels sont vos concurrents ? En avez-vous beaucoup ?
– pas fait d'étude marketing etc... → feeling – trop "petite" pour inquiéter les concurrents et vice versa

5. Avez-vous un positionnement stratégique pour vous différencier de la concurrence ? Si oui lequel ? Sinon pourquoi ?
autre façon de vendre ≠ boutique façon de commercialiser basée sur les rencontres et artisanat prix plus bas (faits main made in italy) et différencie de la masse

3

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?
Non (EHL)
Si non : montrer la vidéo sur Youtube et expliquer : *La JEHEGT est une association d'étudiants de la HES-SO de Sierre qui a pour but de familiariser les étudiants avec la vie professionnelle. Ils offrent des services à des tarifs compétitifs aux entreprises.*

Montrer le site web de la JEHEGT

2. Que pensez-vous de cette idée de Junior Entreprise ?
meilleur façon de gagner de l'expérience se confronter au réel (pour étudiants) pour entreprises : accès à des services bons marché, exp. de l'HES, recrutements
3. De manière générale, que pensez-vous du site web ? et de la vidéo ? Est-ce que vous percevez bien la proposition de valeur au travers de ces outils ? Si oui comment, si non pourquoi ?
vidéo : design, rythme, mots clés PAS clair sur les services, à qui s'adresse-t-elle ? site : bon slogan en 1ère page → montre la cible (les 2 sont parlants) ⊕ photos ⊖ onglet pour les entreprises (comme pour étudiants)

→ clair, moderne

4

Aller sur l'onglet des services sur le site web

4. De cette liste de services, lesquels peuvent vous intéresser en tant que client ? Pourquoi ? Lesquels ne vous intéresseraient pas? Pourquoi ? (Demander de classer les prestations de la plus pertinente à la moins pertinente pour eux)

+ marketing (étude de marché)
plan marketing
→ elle l'a fait, mais pas formalisé
→ feeling
+ analyse du canvas (brainstorming)
+ gestion, orga d'évènements car bon pour promo... (elle compte en organiser bcp)
+ plan de communication

→ selon elle très intéressant car coûte cher et peu savent faire eux-même
- tous les services infos elle aurait dit oui mais elle a son amie
→ plutôt propre, personnel, à faire à l'interne
- corporate identity/gestion d'image
- diagnostic RH (pour petites entreprises pas besoin)
→ ⊕ analyse externe ✓ ok
- budget
- compta générale > à ne pas proposer car seul la pers. sait
- business plan (ne cherche pas d'investisseurs)
- analyse site internet car amie webmaster

5

5. Qu'est-ce qui vous pousserait à engager la Junior Entreprise ? Pourquoi ?
- donner l'opportunité aux étudiants (en tant qu'ancienne étudiante) - prix abordables - soulagement d'une partie du travail → pour concentration sur l'activité ⇒ critère de l'encadrement des professeurs primordial pour palier au manque d'expérience (relecture, feedbacks)
6. Et qu'est-ce qui vous en empêcherait ? Pourquoi ?
- souci de qualité, garantie que le travail soit bien fait ? - démontrer le professionalisme - manque d'expérience

6

7. Avez-vous des remarques supplémentaires ? Des choses à ajouter ?
services : stratégie (pas clair diagnostic RH?) → pourquoi dans Strat. services à proposer : qqch qui prend du temps (gain de temps pour le client) + facile à externaliser

7

Rapport-Gratuit.com

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des entreprises

Nom et prénom de l'interrogé :	Dubuis Christel
Nom de l'entreprise (année de création) :	L'ère de l'Homme (2013)
Type d'activité :	salon de coiffure messieurs
Date et lieu de l'entretien :	Savièse, le 5 mai 2016

(45 ans)

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

1. Quelles sont vos aspirations pour votre société, quels sont vos objectifs principaux à court terme? Classez-les du plus important au moins important.

- passionnée de son métier
- espace bien aménagé
  - → convivialité
  - → comme à la maison
- amour de son métier
- ne cherche pas le rendement avant tout
- concilier famille - entreprise
  - amour du métier
- optique familiale et bien-être ≠ industrie coiffure à la chaîne
- venir travailler chaque matin avec plaisir
- bien sûr il faut que sa rapporte un min

1

2. Quels sont pour vous aujourd'hui les freins à l'atteinte de ces objectifs ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de votre entreprise ? La plus importante ?

- conciliation famille/entreprise (3 enfants dont 1 à charge (3 ans)
  ↳ manque d'aide, structures (crèches, mamans de jours)
- pas se permettre d'être malade aucun remplacement possible
  → peu de vacances (à fond perdus pour elle)
- tient une compta standard MAIS pas les moyens d'engager une fidu
- aucune aide financière au départ de l'entreprise (taxes et obligations administratives) affiliations TVA, RC, assurances
- coûts du materiel
  ↳ personne n'indique les obligations et détails à remplir...
- gestion de l'afflux clientèle à demande

3. Et quels sont les avantages qui vous permettent d'atteindre ces objectifs ? Quels sont les bénéfices que vous en tirez ? Le plus important ?

- travail = plaisir, passion
- esprit familial - convivial
- ancien patron avait "passer le flambeau"
- fidélisation de la clientèle
- (−) liberté d'organisation, maître de ce qu'elle fait
- si ça va pas, remise en question facile
- elle peut dire non aux clients qui dépassent les limites (≠ travailler pour qqn)
- valorisation, confiance en elle
- sérénité, travail à son rythme
- création de liens avec les clientèle

2

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4. Quels sont vos rapports avec la concurrence ? Quels sont vos concurrents ? En avez-vous beaucoup ?

- coiffeuse homme y en a pas bcp
- pas penser à la concurrence
  ↳ aucun objectif d'acquérir le marché
  "tout le monde peut travailler"
- quand elle part en vacances elle envoie ses clients chez la concurrence avec le risque de les perdre mais elle a confiance

5. Avez-vous un positionnement stratégique pour vous différencier de la concurrence ? Si oui lequel ? Sinon pourquoi ?

- l'amour de son métier
  → s'informe sur tout
  → prend des cours
- elle est minutieuse
  clientèle jeune - exigeante et elle le rend bien
- sympathie, ouverte

3

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?
Non
Si non : montrer la vidéo sur Youtube et expliquer : *La JEHEGT est une association d'étudiants de la HES-SO de Sierre qui a pour but de familiariser les étudiants avec la vie professionnelle. Ils offrent des services à des tarifs compétitifs aux entreprises.*

Montrer le site web de la JEHEGT

2. Que pensez-vous de cette idée de Junior Entreprise ?
très bonne idée jeunes qui s'investissent ! besoin de ces générations ↳ énergies, sang neuf ↳ idées nouvelles bien réfléchi opportunité aux jeunes, briser les barrières générationnelles
3. De manière générale, que pensez-vous du site web ? et de la vidéo ? Est-ce que vous percevez bien la proposition de valeur au travers de ces outils ? Si oui comment, si non pourquoi ?
donne une impression professionnelle proposition de valeur très claire et précise division en catégorie bien ↳ direct au but services englobant tout pour une entreprise

4

Aller sur l'onglet des services sur le site web

4. De cette liste de services, lesquels peuvent vous intéresser en tant que client ? Pourquoi ? Lesquels ne vous intéresseraient pas? Pourquoi ? (Demander de classer les prestations de la plus pertinente à la moins pertinente pour eux)

+ évènementiel (shows de coiffure)
~~+ informatique~~
+ étude de marché pour éviter de perdre de l'argent au début
+ budget prévisionnel
↳ étude sur possibilité d'investissements, retours sur investissements
+ conseils en publicité
+ site internet (trop cher!)
↳ pouvoir être référencée sur Google
→ c'est l'avenir

– graphisme (pas d'influence pour son activité selon elle)
→ proposition : un étudiant qui vienne régul. pour montrer cmt on fait
– informatique (ajd elle est au point mais elle aurait aimé qqn pour l'aider, elle a mis 2 ans à comprendre)
– stratégie

5

5. Qu'est-ce qui vous pousserait à engager la Junior Entreprise ? Pourquoi ?
fraîcheur, initiative, enthousiasme la JE a compris, ambition à transmettre → inspiration de confiance car envie de bien faire pour prouver que les jeunes peuvent y arriver prix ⚠ faire passer l'émotionnel et le côté humain avant l'argent

6. Et qu'est-ce qui vous en empêcherait ? Pourquoi ?
- côté financier du moment - sinon rien à 100% soutien

6

7. Avez-vous des remarques supplémentaires ? Des choses à ajouter ?

7

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des entreprises

Nom et prénom de l'interrogé :	Choix Chanelle
Nom de l'entreprise (année de création) :	Chanelle & Co (2015
Type d'activité :	Salon de beauté et esthétisme
Date et lieu de l'entretien :	Sierre, le 4 mai 2016

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

1. Quelles sont vos aspirations pour votre société, quels sont vos objectifs principaux à court terme? Classez-les du plus important au moins important.

- développer l'activité
- former une apprenti
- ouvrir d'autres salons

1

2. Quels sont pour vous aujourd'hui les freins à l'atteinte de ces objectifs ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de votre entreprise ? La plus importante ?

- multimédia
  - site web (fait par elle)
- fiche clients (pour cibler les besoins)

→ manque d'outils info

3. Et quels sont les avantages qui vous permettent d'atteindre ces objectifs ? Quels sont les bénéfices que vous en tirez ? Le plus important ?

- orga niveau clientèle
- pas de revenu
- réseau (bouche à oreille)
  → clientèle fidélisée

2

4. Quels sont vos rapports avec la concurrence ? Quels sont vos concurrents ? En avez-vous beaucoup ?
Ne ressent pas la concurrence 1 a ouvert pas loin MAIS pas les mêmes soins

5. Avez-vous un positionnement stratégique pour vous différencier de la concurrence ? Si oui lequel ? Sinon pourquoi ?
- Déco du salons - marque utilisée

3

Rapport-Gratuit.com

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?
oui par moi mais réeplication
Si non : montrer la vidéo sur Youtube et expliquer : *La JEHEGT est une association d'étudiants de la HES-SO de Sierre qui a pour but de familiariser les étudiants avec la vie professionnelle. Ils offrent des services à des tarifs compétitifs aux entreprises.*

Montrer le site web de la JEHEGT

2. Que pensez-vous de cette idée de Junior Entreprise ?
chouette pour entreprises sans moyens → modernité !
3. De manière générale, que pensez-vous du site web ? et de la vidéo ? Est-ce que vous percevez bien la proposition de valeur au travers de ces outils ? Si oui comment, si non pourquoi ?
c'est clair + petites phrases mais accrocheuses + photo de l'équipe en 1ère page

4

Aller sur l'onglet des services sur le site web

4. De cette liste de services, lesquels peuvent vous intéresser en tant que client ? Pourquoi ? Lesquels ne vous intéresseraient pas? Pourquoi ? (Demander de classer les prestations de la plus pertinente à la moins pertinente pour eux)

+ étude de notoriété (curiosité)

2 + plan marketing pour me situer (pas fait) à l'ouverture

1 + site internet (faite seule wibly) + conseils en informatique

+ modélisation et implementation BDD clients + conception programme (appli ⊕ tard)

+ conseil d'implementation pour plus tard pour ouvrir ailleurs

+ gestion et orga d'évent pour portes ouvertes, lancement de nouveaux produits, soirées à thèmes

+ gestion d'image pour mise en avant des prod.

- étude de marché car clientèle établie et connaissances des besoins
- gestion de projet
- business plan
- analyse fin.
- compta (tenue à la main)
- diagnostic (car seule emp.) RH
- corporate identity
- plan de comm.
- graphisme (tout est déjà ok)

5

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

5. Qu'est-ce qui vous pousserait à engager la Junior Entreprise ? Pourquoi ?
- côté jeune et dynamique - site clair, rapide services bien expliqués → inspire confiance

6. Et qu'est-ce qui vous en empêcherait ? Pourquoi ?
manque les prix dépend du budget

6

7. Avez-vous des remarques supplémentaires ? Des choses à ajouter ?

7

Luana Marcozzi - Travail de Bachelor

Enquête auprès des entreprises

Nom et prénom de l'interrogé :	Vuignier Jean-François
Nom de l'entreprise (année de création) :	Vuignier Automobiles Sàrl (2009
Type d'activité :	Vente, achat, réparation, carrosserie voiture
Date et lieu de l'entretien :	Chamoson, le 6 mai 2016

vuignier.j-f@hotmail.com

PARTIE 1 - PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

1. Quelles sont vos aspirations pour votre société, quels sont vos objectifs principaux à court terme? Classez-les du plus important au moins important.
- réussite personnelle -

1

2. Quels sont pour vous aujourd'hui les freins à l'atteinte de ces objectifs ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de votre entreprise ? La plus importante ?

- manque de personnes compétentes
  ↳ profit de la gentillesse
- encaissements des clients

3. Et quels sont les avantages qui vous permettent d'atteindre ces objectifs ? Quels sont les bénéfices que vous en tirez ? Le plus important ?

(1) - courage
- malin, ambition
- réseau
- travail avec des gens dynamique
- cash en provision
- anticipation des tendances (voitures électriques..)
- toujours innover, jamais se reposer sur ses lauriers

2

4. Quels sont vos rapports avec la concurrence ? Quels sont vos concurrents ? En avez-vous beaucoup ?

- collaboration
synergies

- pricing "le moins cher de Suisse"
↳ étudie le marché
- internet

5. Avez-vous un positionnement stratégique pour vous différencier de la concurrence ? Si oui lequel ? Sinon pourquoi ?

création d'un package de lavage
↳ pique les idées sur internet

on fait des choses que les autres ne font pas
⇒ trouve des véhicules
→ fait les démarches...

clé en main au client
il s'occupe de tout
↳ rapatriement des véhicules

⇒ faire des promos
trouver les nouvelles astuces
suivi des tendances
rachat de la concurrence

création de concours client
⇒ 1000 aime sur FB
= un tour en voiture

3

PARTIE 2 - PROPOSITION DE VALEUR

1. Avez-vous déjà entendu parler de la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme ? Si oui comment ?
Non
Si non : montrer la vidéo sur Youtube et expliquer : *La JEHEGT est une association d'étudiants de la HES-SO de Sierre qui a pour but de familiariser les étudiants avec la vie professionnelle. Ils offrent des services à des tarifs compétitifs aux entreprises.*

Montrer le site web de la JEHEGT

2. Que pensez-vous de cette idée de Junior Entreprise ?
⚠ théorie ≠ pratique chaque personne est différente ↳ s'adapter - aide à beaucoup de gens pour se lancer ✓ (choses à faire TVA, RC, assurances ...)
3. De manière générale, que pensez-vous du site web ? et de la vidéo ? Est-ce que vous percevez bien la proposition de valeur au travers de ces outils ? Si oui comment, si non pourquoi ?
x slogan site bien fait

4

Aller sur l'onglet des services sur le site web

4. De cette liste de services, lesquels peuvent vous intéresser en tant que client ? Pourquoi ? Lesquels ne vous intéresseraient pas? Pourquoi ? (Demander de classer les prestations de la plus pertinente à la moins pertinente pour eux)
vital + étude de marché (ouverture de franchise ?) + graphisme + informatique + évènementiel + marketing + conseils plan financier à la création d'entreprise - prestations financières car fait appel à une fiduciaire

5

5. Qu'est-ce qui vous pousserait à engager la Junior Entreprise ? Pourquoi ?
- tester les compétences ↳ voir si les études HES valent plus qu'un praticien
6. Et qu'est-ce qui vous en empêcherait ? Pourquoi ?
- dépend du coût (CHF, temps)

6

Rapport-Gratuit.com

7. Avez-vous des remarques supplémentaires ? Des choses à ajouter ?

7

Annexe VII : 3ième itération du value proposition canevas de l'étudiant

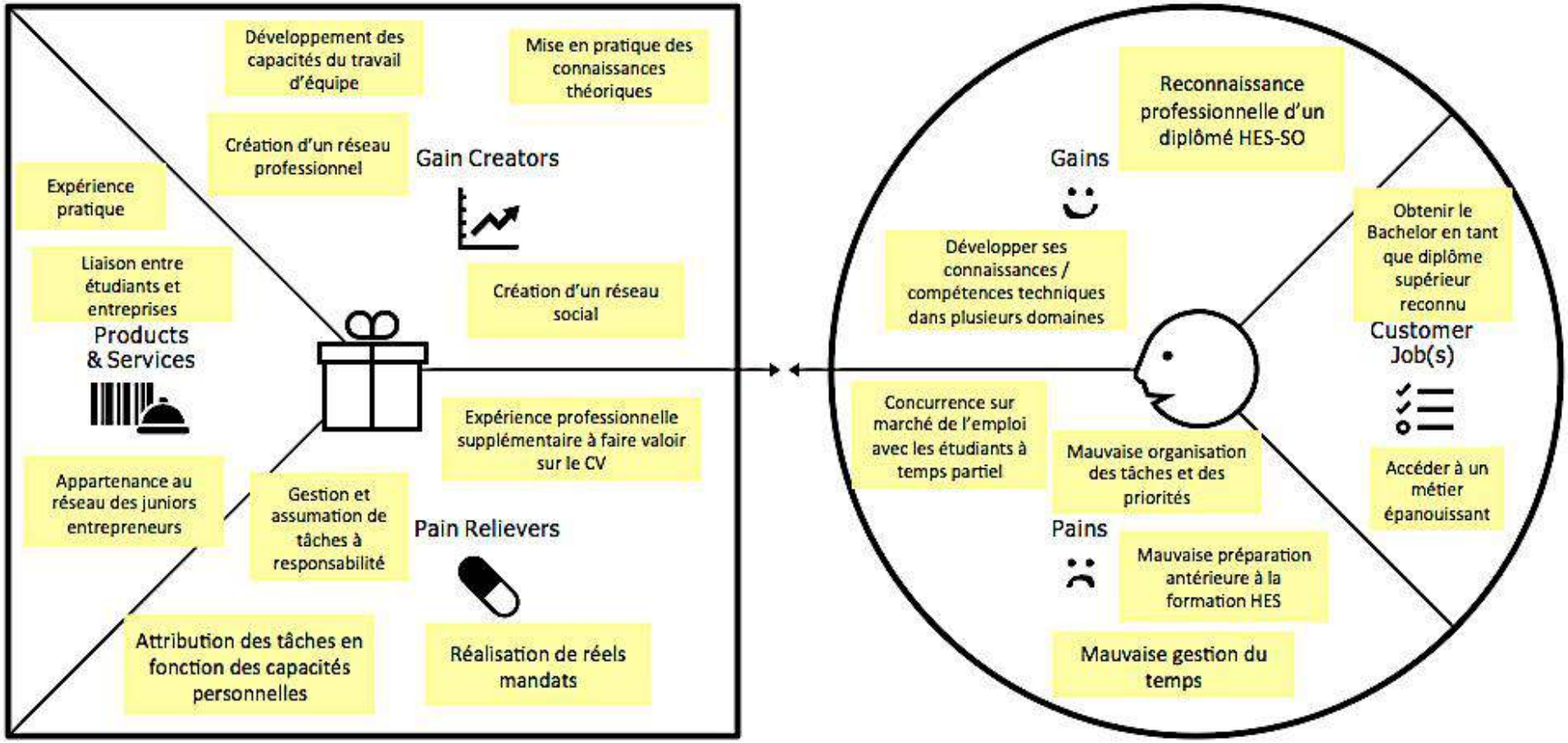


Figure 20 Value proposition canevas : l'étudiant, itération #3
Adapté de Strategyzer (2016).

Annexe VIII : 3ième itération du value proposition canevas de l'entrepreneur

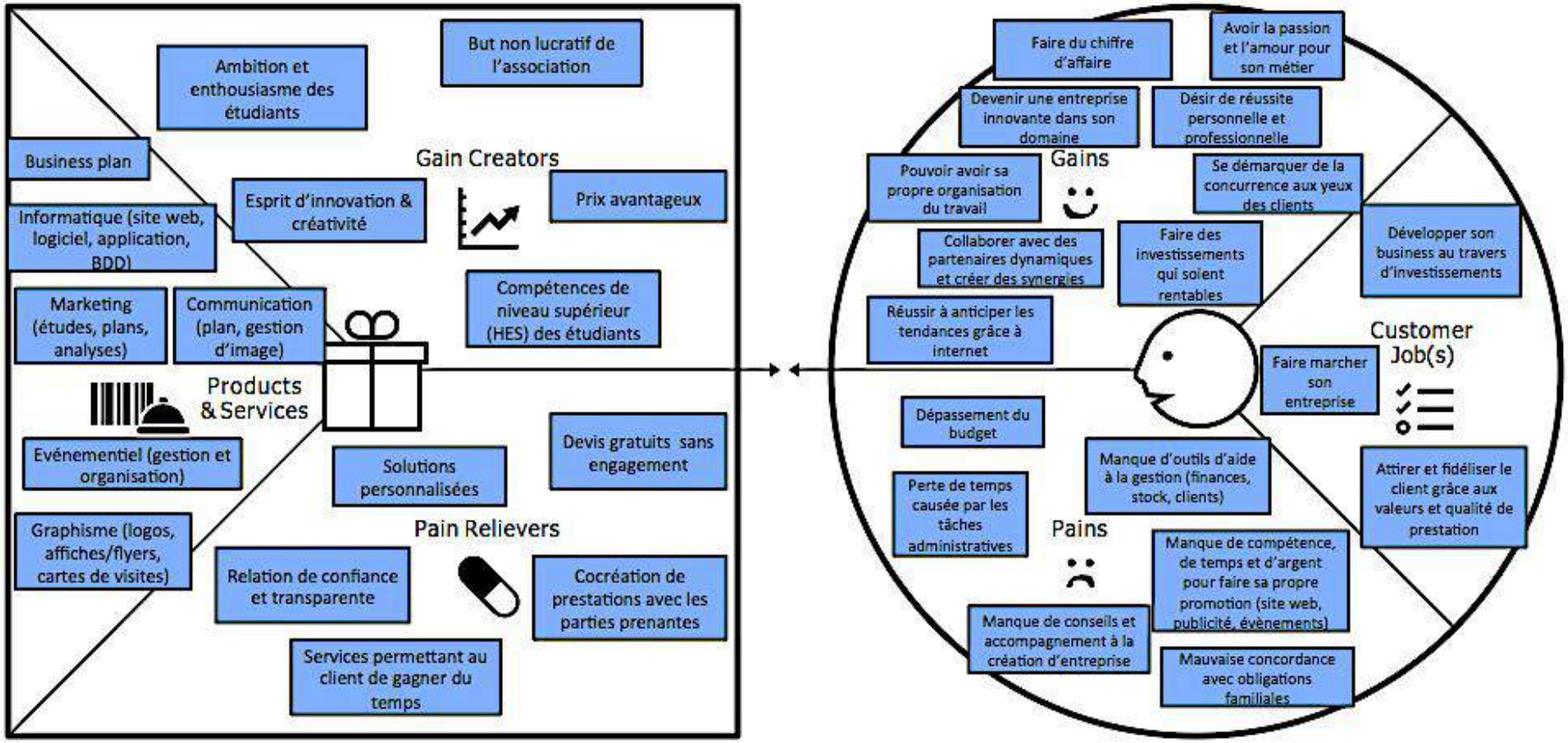


Figure 21 Value proposition canevas : l'entrepreneur, itération #3
Adapté de Strategyzer (2016).

Annexe IX : 1ière version du prospectus des packs d'études de marché

Junior Entreprise
HAUTE ECOLE DE GESTION & TOURISME

Nos offres d'études de marché

	Pack 1 "Basic"	Pack 2 "Basic Plus"	Pack 3 "Extra"
Méthode générale	quantitative		
Nombre de questions maximum du questionnaire	25 questions		50 questions
Nombre minimum de répondants souhaité	100 réponses		150 réponses
Profil des répondants	hommes et femmes de 18 à 65 ans		
Périmètre géographique étudié	- régional - Valais		- régional - Valais - Suisse romande
Mode de collecte	internet & mailing		
Délivrables remis au client	➢ documents au format Word et Excel présentant les tris à plat* des résultats de l'enquête	➢ documents au format Word et Excel présentant les tris à plat et tris croisés** des résultats de l'enquête	➢ documents au format Word et Excel présentant les tris à plat et tris croisés des résultats de l'enquête ➢ synthèse de l'étude et recommandations
Prix de l'étude	**CHF 1'500.-**	**CHF 2'200.-**	**CHF 4'000.-**

* résultats bruts de chaque question en pourcentages des réponses et sous forme de graphiques
** résultats mis en corrélation avec plusieurs variables selon le choix de notre client permettant une comparaison plus élaborée des comportements du client cible, remis également en pourcentages et sous forme de graphiques

Chaque pack inclut les prestations suivantes :	Notre panel de répondants est constitué notamment de :
1. rédaction du questionnaire 2. test et validation du questionnaire par le client 3. administration du questionnaire par e-mail et internet 4. rassemblement des résultats sur un document Excel 5. établissement des tris des réponses et élaboration des graphiques	➢ l'ensemble des étudiants de la HES-SO (plus de 20'000 étudiants en Suisse romande) ➢ les membres interactifs et individuels de la Chambre Valaisanne du Commerce (360 entreprises et 20 associations) ➢ les particuliers faisant partie du réseau de la JEHEGT (plus de 20 ménages valaisans, pouvant s'étendre en Suisse romande)

Si vous souhaitez plus de précisions, n'hésitez pas à nous contacter sans engagement en nous écrivant un e-mail à l'adresse info@jehegt.ch ou via notre rubrique "Contact" sur notre site internet (www.jehegt.ch). Nous nous ferons un plaisir de vous renseigner sur ce que nous pouvons faire pour vous !

Annexe X : Détail du calcul de prix des packs d'études de marché

	Pack 1 "Basic"	Pack 2 "Basic Plus"	Pack 3 "Extra"
Nombre d'heures estimées pour : ➢ la rédaction du questionnaire	5 heures		
➢ le test et la validation du questionnaire avec le client	2 heures		
➢ l'administration du questionnaire	2 heures		
➢ le traitement des réponses	8 heures	10 heures	20 heures
➢ la rédaction du rapport final délivrable au client	1 heure	5 heures	5 heures
Nombre d'heures totales	**18 heures**	**24 heures**	**34 heures**
Tarif horaire appliqué	CHF 50.-	CHF 45.-	CHF 40.-
Prix total	CHF 900.-	CHF 1'080.-	CHF 1'360.-
Prix final	**CHF 900.-**	**CHF 1'100.-**	**CHF 1'300.-**

Tableau 11 Détail du calcul de prix des packs d'étude de marché
Données de l'auteur

Annexe XI : 2ième version du prospectus des packs d'études de marché

Junior Entreprise
HAUTE ECOLE DE GESTION & TOURISME

Nos offres d'études de marché

	Pack 1 "Basic"	Pack 2 "Basic Plus"	Pack 3 "Extra"
Méthode générale	quantitative		
Nombre de questions maximum du questionnaire	25 questions		
Nombre minimum de répondants souhaité	100 réponses		200 réponses
Profil des répondants	hommes et femmes de 18 à 65 ans		
Périmètre géographique étudié	- régional - Valais		- régional - Valais - Suisse romande
Mode de collecte	réseaux sociaux & e-mails		
Délivrables remis au client	➢ l'ensemble des tris à plat* et graphiques ressortant des réponses ➢ support excel modélisé avec les réponses ➢ rapport papier rassemblant les résultats	➢ l'ensemble des tris à plat et tris croisés** avec des graphiques illustrant les réponses ➢ support excel modélisé avec les réponses ➢ rapport complet de l'étude avec synthèse et recommandations	➢ l'ensemble des tris à plat et tris croisés avec graphiques ➢ support excel modélisé avec les réponses ➢ rapport complet de l'étude avec synthèse et recommandations
Prix de l'étude	**CHF 900.-**	**CHF 1'100.-**	**CHF 1'300.-**

* résultats bruts de chaque question en pourcentages des réponses et sous forme de graphiques
** résultats mis en corrélation avec plusieurs variables selon le choix de notre client permettant une comparaison plus élaborée des comportements du client cible, exprimés également en pourcentages et sous forme de graphiques

Chaque pack inclut les prestations suivantes :	Notre panel de répondants est constitué notamment :
1. rédaction du questionnaire 2. test et validation du questionnaire par le client 3. administration du questionnaire par e-mail et internet 4. traitement des réponses et analyse 5. rédaction du rapport de l'étude	➢ de l'ensemble des étudiants de la HES-SO (plus de 20'000 étudiants en Suisse romande) ➢ des membres de la Chambre Valaisanne du Commerce (environ 360 entreprises et 20 associations) ➢ des particuliers faisant partie de notre réseau (plus de 20 ménages valaisans, pouvant s'étendre en Suisse romande, partenaires et autres junior entreprises)

Si vous souhaitez plus de précisions, n'hésitez pas à nous contacter sans engagement en nous écrivant un e-mail à l'adresse info@jehegt.ch ou via notre rubrique "Contact" sur notre site internet (www.jehegt.ch). Nous nous ferons un plaisir de vous renseigner sur ce que nous pouvons faire pour vous !

Annexe XII : 3ième itération du business model canevas

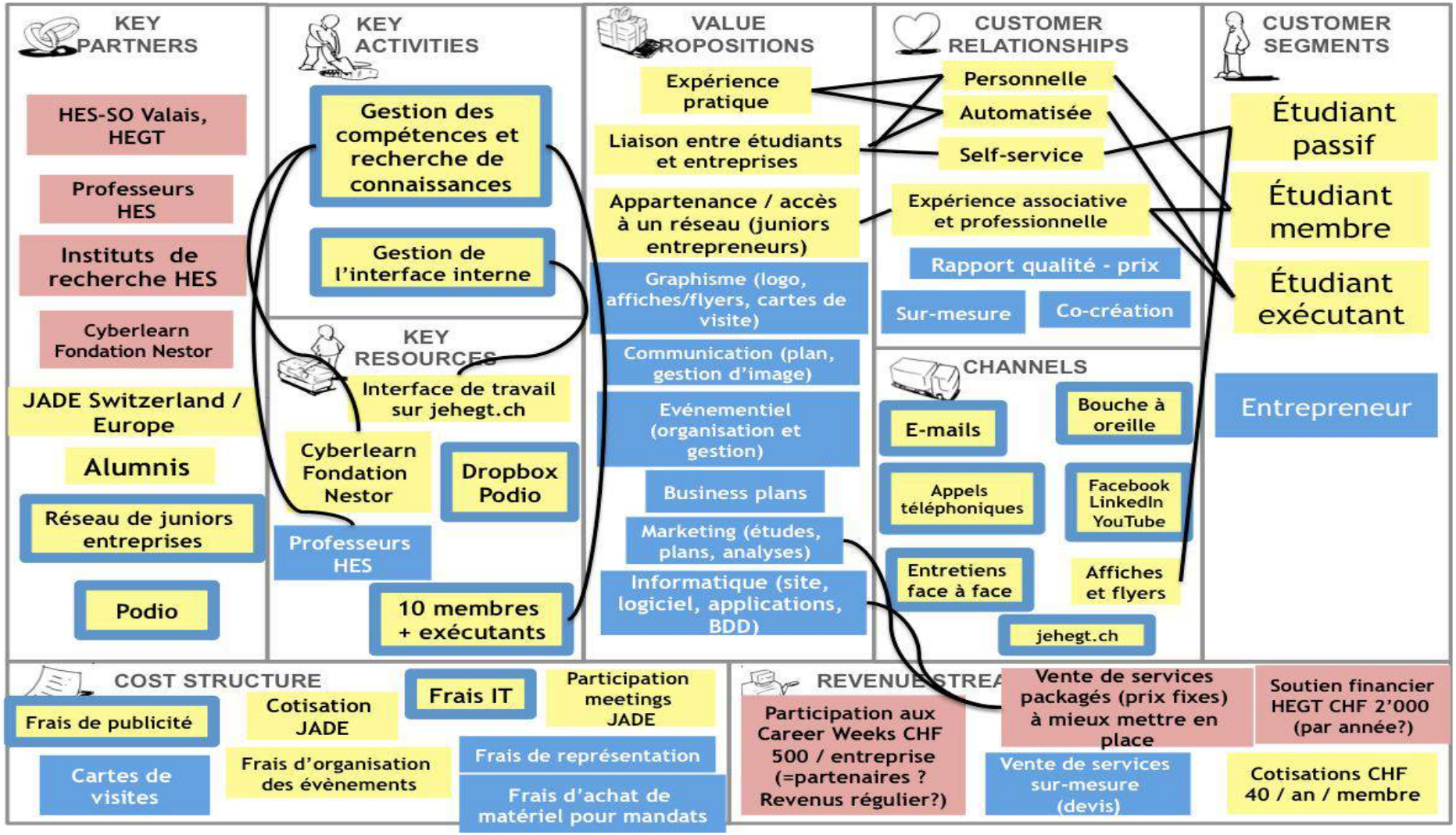
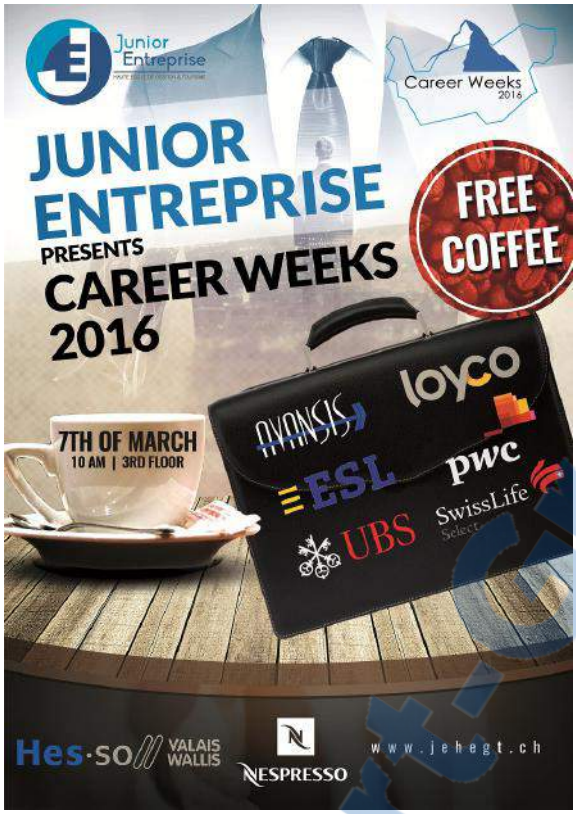
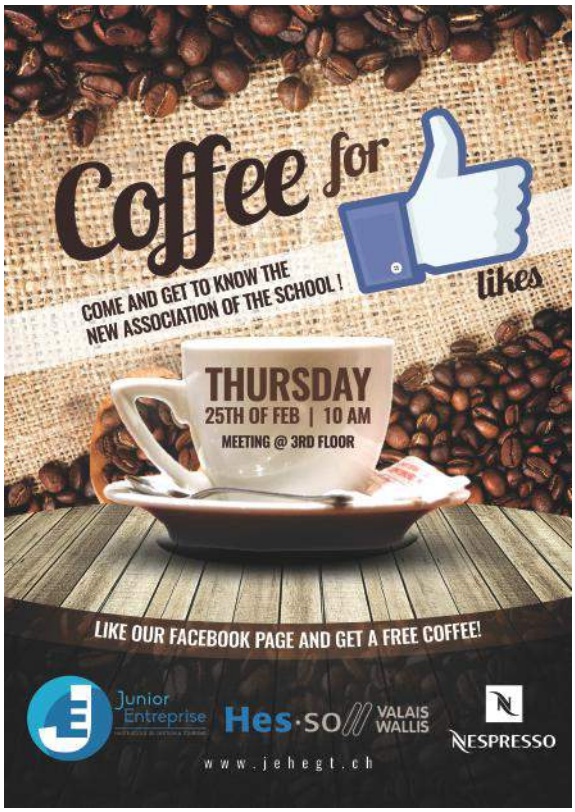


Figure 22 Business model canevas, itération #3
Adapté de Strategyzer (2016)

Annexe XIII : Affiches promotionnelles de la JE HEGT pour les Career Weeks et l'event Coffee for likes





Rapport-Gratuit.com

Annexe IXX : Structure des coûts de la JE HEGT au 30.06.2016

Structure et montants des coûts pour l'exercice 2015-2016		
Coûts fixes		**CHF 1 834.00**
Frais bancaires[1]		**CHF 81.50**
Frais IT		**CHF 151.20**
Abonnement hébergeur	CHF 39.55	
Abonnement à Dropbox	CHF 111.65	
Frais de publicité		**CHF 40.00**
Frais de participation aux meetings Jade		**CHF 571.30**
National meeting[2]	CHF 120.00	
Summer meeting[3]	CHF 451.30	
Cartes de visite[4]		**CHF 330.00**
Coûts variables		**CHF 5 943.20**
Salaires		**CHF 3 135.00**
Cotisation annuelle Jade Switzerland		**CHF 250.00**
Frais d'organisation des Career Weeks		**CHF 1 637.90**
Apéritifs	CHF 1 595.00	
Badges	CHF 42.90	
Affiches et flyers[5]	CHF -	
Frais d'organisation de Coffee for likes[6]		**CHF 73.10**
Frais de représentation[7]		**CHF 90.00**
Achat matériel pour la réalisation de mandats[8]		**CHF 193.75**
Autres charges		**CHF 563.45**

Tableau 12 Structure des coûts au 30.06.2016
Adapté de la comptabilité 2015-2016 de JE HEGT.

[1] Les frais bancaires sont des frais fixes d'ordre administratifs en rapport avec la carte bancaire de la Junior.

[2] Les frais de participation étaient de CHF 60.- par personne. Deux membres de la JE HEGT y ont participé.

[3] Cet évènement ayant lieu sur plusieurs jours, différents prix de participation ont été fixés en fonction des journées choisies. Les prix sont indiqués en euros, le trésorier a effectué donc la conversion en francs suisses avant de l'enregistrer dans la comptabilité. Quatre membres de l'association vont y prendre part.

[4] Comme chaque année, des membres quittent et d'autres arrivent dans la Junior, et que les postes sont réattribués, des cartes de visites sont imprimées. La recherche et la conception du graphisme sont offerts, cependant l'impression de 800 cartes de visites a été fixée à un prix forfait.

[5] La gratuité ici s'explique par le fait que les affiches et flyers ont été réalisés par un membre de la Junior et imprimé sur le crédit d'impression offert par l'école pour l'association.

[6] Cet évènement s'est tenu à la rentrée de février 2016 consistant à offrir un café aux étudiants en échange d'un "like" de leur part sur les pages de la JE sur Facebook et LinkedIn.

[7] Ceux-ci concernent les déplacements effectués par les membres pour visiter les clients ou pour la promotion de la Junior.

[8] Certains services, notamment en informatique, nécessitent l'achat de thèmes pour la conception de sites web. Ces coûts sont comptabilisés en frais d'achat matériel mais sont par la suite récupérés dans le montant final facturé au client.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Annexe XX : Plan d'action d'août 2016 à janvier 2017

	Plan d'action d'août à janvier 2017 pour la JE HEGT							
	Actions	**Prériodes d'action**	**Cibles**	**Sous-actions**	**Outils de communication**	**Budget**	**Objectifs**	**Acteurs**
1	**Rencontrer la Direction de la HEG.**	août à fin septembre (2 mois)	Direction de la Haute Ecole de Gestion	présenter l'évolution de la Junior depuis sa création. Convaincre l'école de soutenir le projet.	• présentation PowerPoint • Business Model Canevas • site internet • conditions de partenariat	CHF 0.-	conclusion d'un partenariat durable avec la HEG, à pouvoir afficher tel quel sur le site internet	• Présidente • Vice-président • Responsable de com.
2	**Mener une campagne de pub sur les réseaux sociaux**	septembre à fin novembre (3 mois)	• étudiants • PME • grandes entrepris -es	promouvoir la JE sur ses pages de réseaux sociaux pour trois mois	• publicité payante sur Facebook et LinkedIn	CHF 60.-	augmenter de 50% le nombre de visites sur le site internet, de likes sur facebook et le nombre d'abonnés LinkedIn	Responsable de com.
3	**Rencontrer de grandes entreprises du marché valaisan actives dans les domaines de l'économie, le tourisme et l'informatique**	août à fin janvier (6 mois)	grandes entreprises	présenter la Junior Entreprise afin de convaincre de soutenir l'association	• présentation PowerPoint • site internet	CHF 0.-	obtenir au moins 3 partenariats	• Présidente • Vice-président • Responsable de com.
4	**Développer l'espace étudiant du site internet**	début septembre à mi-septembre (2 semaines)	étudiants	préciser les rôles des membres et des exécutants en publiant un cahier des charges succinct	• site internet • cahiers des charges	CHF 0.-	recevoir au moins 10 candidatures spontanées d'étudiants pour devenir exécutants	• Administra-trice • Responsable IT
5	**Développer une communication transparente**	septembre (1 mois)	PME valaisannes	publier sur la méthode de travail générale, le processus d'éxécution d'un mandat, la politique de prix et d'utilisation des revenus.	• site internet • réseaux sociaux	CHF 0.-	recevoir au minimum 3 demandes de devis	• Aministra-trice • Responsable IT
6	**Présenter la Junior Entreprise aux nouveaux étudiants**	16 septembre (date estimée, journée d'accueil des nouveaux étudiants)	nouveaux étudiants	présenter brièvement l'association à la conférence d'information aux nouveaux étudiants	• présentation Power point	CHF 0.-	recevoir au moins 5 candidatures d'étudiants de première année	• Présidente • Responsables EE, IG et TO

7	**Rencontrer les professeurs**	octobre à fin novembre (2 mois)	professeurs	prendre rendez-vous avec des professeurs de différentes filières, présenter la JE et discuter d'un encadrement envisageable	• présentation Power Point • site internet • Business Model Canevas	CHF 0.-	constituer un encadrement professionnel constitué de minimum 4 professeurs dont les compétences couvrent celles de la JE	• Présidente • Vice-président • Responsables EE, IG et TO
8	**Participer / assister aux conférences BusiNET vs**	septembre à janvier (5 mois)	• profes-seurs • PME • grandes entrepri-ses	être présent au plus d'événements possibles et réseauter afin de faire connaître la JE	• cartes de visite • prospectus général	CHF 0.-	conclure au moins un nouveau partenariat et obtenir un nouveau mandat	Tous les membres
9	**Vendre les packs d'études de marché**	octobre à janvier (4 mois)	PME valaisannes	publier le prospectus sur le web, aller trouver des PME et startups susceptibles d'êtres intéressée par l'offre et leur vendre la prestation	• prospectus des études de marché • cartes de visite • site internet • pages réseaux sociaux	CHF 0.-	vendre au minimum un packs "Basic", et deux packs "Extra"	Responsables EE, IG et TO
10	**Rédiger des communiqués de presse**	novembre à janvier (3 mois)	• PME valaisan-nes • grandes entepri-ses	présenter la JE, sa mission, ses valeurs et ses services	• Le Journal de Sierre • site internet • pages LinkedIn, Facebook et Twitter	CHF 700.-	obtenir au minimum 4 demandes de devis	Responsable de com.

Tableau 13 Plan d'action sur six mois
Données de l'auteur

Annexe XXI : Sujet et mandat de travail de Bachelor

Hes·so VALAIS WALLIS
Haute Ecole de Gestion & Tourisme
Hochschule für Wirtschaft & Tourismus

PP 3960 Sierre A

Madame
Luana Marcozzi
Chemin de Terreauneuf 45
1963 Vétroz

Filière Economie d'entreprise
Studiengang Betriebsökonomie

Sierre, le 4 février 2016/dat

Attribution du sujet et mandat de travail de bachelor 2016

Madame,

Nous avons le plaisir de vous remettre, en annexe, un exemplaire de votre sujet et mandat de travail de bachelor validé et signé par le responsable de filière.

Pour information, un exemplaire est conservé à l'administration, un autre vous est remis dans ce courrier pour votre dossier. Les exemplaires qui vont au mandant et au professeur leur sont remis par vos soins.

L'échéancier, les renseignements et les documents nécessaires à l'élaboration de votre travail de bachelor sont à disposition dans l'Intranet sous l'onglet "EE", rubrique *Travaux de bachelor.*

Le travail de bachelor débute officiellement le 8 février 2016. Il sera restitué avant midi, le 11 juillet 2016 pour les étudiants à plein temps et le 8 août 2016 pour les étudiants en emploi. Avant ces échéances, des informations plus détaillées vous parviendront par mail.

Nous restons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire et vous adressons, Madame, nos meilleures salutations.

HES-SO Valais-Wallis

Hans-Peter Roten
Responsable de la filière
Économie d'entreprise

Annexe: ment.

HES-SO Valais-Wallis • rue de la Plaine 2 • 3960 Sierre
+41 27 606 89 11 • info@hevs.ch • www.hevs.ch

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

Filière: Economie d'entreprise, plein temps

Année 2015/2016

Confidentiel ☐ **Non confidentiel** ☒

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

Etudiant-e	**Professeur**
NOM Prénom MARCOZZI Luana	**NOM** Prénom PERRUCHOUD Antoine
Tél. 079/725.95.49	
Mandant-e	**Personne de contact :**
NOM (raison sociale) Association Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme	NOM Prénom IN ALBON Clément
	Fonction Président de l'Association
Adresse complète Rue de la Plaine 2	Tél. 079/618.42.12
3960 Sierre	
Tél. 079/618.42.12	

Titre du travail de bachelor Établissement de la stratégie et du modèle d'affaire de la Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme de Sierre pour entrer sur le marché valaisan.

Echéancier des travaux de bachelor

- Formation à plein temps ☒ Variante 1 février – juillet
  ☐ Variante 2 septembre – novembre
- Formation en emploi ☐ Variante 1 février – août
  ☐ Variante 2 septembre – janvier

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

☒ - de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor

☒ - que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus

☒ - que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.

☒ - que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins

☒ - que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)

☒ - que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.

☒ - que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)

☒ - que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

HES-SO Valais

EE	iG	TO
X		

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

☒ - Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.

☒ - Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	**Indiquez** - un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Domaine	**Indiquez** le lien entre votre travail et les cours que : - d'une part vous avez suivi dans votre bachelor jusqu'ici (par exp. ressources humaines, comptabilité/finances, communication, marketing, ...) - d'autre part l'option principale et les options secondaires que vous allez suivre.
3. Le contexte (max. 10 lignes)	**Indiquez** : 3.1. Votre problématique, en indiquant au moins trois mots-clés / tags associées à votre thématique 3.2. La question de recherche associée à votre problématique (point **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**), à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail 3.3. La délimitation de votre travail c.à.d. ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant.
4. Les objectifs du travail (max. 3 - 5 objectifs)	**Indiquez** sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables et réalistes : 4.1. Les objectifs principaux du travail ainsi que les résultats/délivrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ? 4.2. Quel sera la plus-value et l'impact de votre travail sur l'évolution et /ou la performance de l'organisation pour laquelle vous réalisez le travail ?
5. L'état de l'art (15 - 20 lignes)	**Indiquez** 5.1. Les travaux scientifiques existants sur cette thématique et comment chaque article/livre va vous aider dans votre travail. 5.2. Si le travail est une suite d'un autre effectué pendant les études, un autre travail de bachelor ou un travail déjà effectué dans une entreprise / organisation
6. La structure du travail	**Indiquez** quels sont les principaux chapitres que vous envisagez dans votre rapport final.
7. **La méthodologie** (max. 10 lignes)	**Indiquez** 7.1. Quelle méthode de recherche va être appliquée (quantitative, qualitative) ? 7.2. Comment vous allez collecter les données nécessaires à votre travail et comment vous aller les analyser ? 7.3. Comment vous allez développer votre solution à la problématique indiquée au point 3.2 ? 7.4. Comment vous allez valider les résultats de votre travail ?
8. La planification	**Indiquez** : 8.1. Comment vous allez répartir les 360 heures de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (7.) et atteindre les objectifs (4.) ? 8.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
9. La bibliographie	La référence complète des sources que seront en priorité utilisés dans votre travail.

ATTENTION **avant restitution, le descriptif du mandat doit être daté et signé,**

par: l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

1. Titre du travail :

Établissement de la stratégie et du modèle d'affaire de la Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme de Sierre pour entrer sur le marché valaisan.

2. Domaine :

Cette étude va nécessiter principalement les connaissances acquises aux cours de Management stratégique, Étude de marché et Analyse et planification financière.

Option principale : Controlling, Investissement et Financement (HEG Genève)
Options secondaires : Manager 21, Leadership et Développement personnel

3. Contexte :

3.1 Problématique : La Junior Entreprise de la Haute École de Gestion et Tourisme de Sierre (JEHEGT) a été fondée en août 2015 par huit étudiants en dernière année de Bachelor. Le concept de Junior Entreprise existe aujourd'hui dans le monde entier et la Suisse en compte déjà 11 dont 10 en Suisse romande. Elles font toutes partie de JADE Switzerland, le réseau hélvétique de référence permettant aux juniors entrepreneurs de collaborer et partager leurs compétences. Les principaux challenges de cette nouvelle Association sont de réussir à accomplir sa mission soit offrir une large palette de services aux entreprises en utilisant les connaissances des étudiants et d'assurer sa pérennité. Étant la première association d'étudiants de ce type en Valais, il est indispensable de posséder une stratégie sur mesure afin d'assurer son bon fonctionnement.

Mots clés : modèle d'affaire, business model, junior entreprise, outils stratégiques, start-up

3.2 Question de recherche : Quelle est la stratégie et le modèle d'affaire à adopter pour la JEHEGT afin de réussir à s'implanter dans le marché valaisan ?

3.3 Délimitation du travail : Ce travail consiste en une analyse qualitative du business model de la Junior Entreprise, ainsi que l'établissement d'une planification financière et d'un plan d'action et de communication. Il s'agira de déterminer la stratégie à adopter grâce à des outils pertinents tels que la Value Proposition Design, le Business Model Canvas, l'analyse PESTEL ou encore l'horloge stratégique.

4. Objectifs :

4.1 Objectifs principaux :

- Établir le business model de la JEHEGT. (Délivrable : un Business Model Canvas)
- Établir un positionnement stratégique grâce à une analyse de l'environnement (Délivrable : liste des concurrents existants, des prestations clés de la JEHEGT et de ses clients cibles)
- Tester la proposition de valeur de la JEHEGT en interrogeant de potentiels clients. (Délivrable : analyse des besoins notamment via un Minimum Viable Product)
- Élaborer un plan d'action et de communication d'août à novembre 2016 pour rentrer sur le marché du Valais. (Délivrable : plan d'action et de communication)
- Déterminer les perspectives financières de la JEHEGT sur trois ans. (Délivrable : planification financière sur 3 ans)

4.1 Impact pour l'organisation : Grâce à ce modèle d'affaire, la Junior Entreprise de la Haute Ecole de Gestion et Tourisme de Sierre saura se positionner sur le marché valaisan et connaîtra la stratégie à adopter afin d'obtenir des mandats et assurer sa pérennité.

5. Etat de l'art :

Le sujet du Business Model possède un très vaste état de l'art. En plus des notions apprises dans le cadre du cours de Management stratégique assuré par M. Vincent Nassar, voici la liste des principales sources qui m'aideront tout au long de ce travail :

- *Business Model Nouvelle Génération (2011)* par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur servira de guide principale tout au long du travail afin d'établir le meilleur modèle économique qui soit pour la Junior Entreprise.
- *Business Model You (2012),* par Tim Clark en collaboration avec Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, aidera pour la phase de test du modèle économique et donnera des éléments de réflexion quant à l'adaption au changement au sein de l'organisation.
- Afin de comprendre comment la Junior Entreprise peut amener de la valeur à ses clients, il faut dessiner la matrice de proposition de valeur et pour cela, je vais beaucoup m'aider des graphiques et explications de *La méthode Value Proposition Design (2015)* écrit par Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda et Alan Smith.
- L'une des missions de ce travail est de trouver une stratégie permettant à l'association d'assurer sa perennité, l'ouvrage *Lean Startup, Adoptez l'innovation continue (2012)* d'Eric Ries va me permettre de reconnaître les failles de l'organisation sur lesquelles agir afin d'éviter l'échec.
- Une phase de l'étude va consister en la détermination du positionnement stratégique de la Junior Entreprise, pour cela, je vais adopter la stratégie dite de l'océan bleu, en m'inspirant du livre de W. Chan Kim et Renée Mauborgne : *Stratégie Océan Bleu, Comment créer de nouveaux espaces stratégiques. (2013).*

6. Structure du travail :

1. Introduction et présentation de la Junior Entreprise
2. Le Business Model de la JEHEGT selon les membres du comité
   - 2.1. Business Model Canvas (première version)
   - 2.2. Value proposition design (première version)
3. Analyse de l'environnement
   - 3.1. Étude des business models des Juniors Entreprises de Genève et Lausanne
   - 3.2. Analyse concurrentielle en Valais
4. Minimum Viable Product (MVP)
   - 4.1. Préparation
   - 4.2. Test
5. Positionnement stratégique de la JEHEGT
6. Planification financière sur trois ans
7. Business Model Canvas et Value Proposition Design finaux
8. Plan d'action et de communication d'entrée sur le marché valaisan
9. Conclusion
10. Références
11. Annexes

7. La méthodologie :

7.1 Méthode de recherche : Afin d'atteindre les objectifs de ce travail, une démarche qualitative sera menée.

7.2 Développement de la recherche : Dans un premier temps, il s'agira de générer une première version du business model lors d'un workshop avec les membres du comité de la JEHEGT. Ainsi, nous chercherons à compléter le Business Model Canvas et le Value Proposition Design.

Dans un deuxième temps vient la partie "zoom out", soit l'étude de l'environnement de la JE. Celle-ci se fera en deux parties. La première consistera en l'étude des business models et des prestations de deux Juniors Entreprises existantes depuis plusieurs années soit la Junior Entreprise HEC Lausanne, et la Junior Entreprise de l'Université de Genève. Grâce aux données récoltées sur leur site web et au travers de différents entretiens avec leurs membres, il sera possible de lister les prestations les plus interessantes pour la JEHEGT, ainsi que des pistes pour notre business model. La deuxième partie de cette étude concernera l'analyse concurrentielle en Valais. Au travers d'un second workshop avec le comité, nous commencerons par réfléchir aux potentiels concurrents de l'association. Ensuite, ceux-ci seront positionnés dans l'horloge stratégique de Bowman afin d'aider à déterminer le positionnement stratégique de la JEHEGT. Enfin, une analyse PESTEL et l'océan bleu de l'organisation seront élaborés.

La partie centrale de ce travail sera consacrée au "zoom in", soit à la découverte du client via notamment un Minimum Viable Product ou les cartes d'empathie. Pour cela, un autre workshop sera organisé pour décider des personnes qui testeront une prestation de la JEHEGT. Ensuite, je poserai des hypothèses de recherche, déterminerai la prestation à tester et mènerai la procédure. Pour terminer cette phase, un questionnaire qualitatif sera adressé au(x) client(s) potentiel(s) qui aura testé notre prestation afin de récolter les données qui permettra d'adapter le Minimum Viable Product aux besoins du client.

Une fois les parties "zoom in" et "zoom out" terminées, je me pencherais sur la partie financière. Il s'agira de planifier sur trois ans le mode de financement de la JE en fonction de ses besoins. Toutes les données nécessaires seront récoltées à l'interne à l'organisation en discussion avec ses membres.

Grâce aux éléments qui seront ressortis des différentes études précédentes, je serais capable de compléter le Business Model Canvas et la Value Proposition Design afin d'en obtenir des versions complètes et claires pour les membres de l'organisation.

Pour terminer, je définirai un plan d'action et de communication pour les mois d'août à novembre 2016 qui permettra de tester le Business Model et la stratégie établie dans ce travail.

Toutes ces étapes seront chacunes accompagnées de la rédaction régulière du rapport afin de respecter au mieux les délais fixés plus bas. La dernière période sera consacrée aux corrections, mise en page et relecture du travail.

7.4. Validation des résultats : La stratégie et le business model développés dans ce travail devront être validés afin de rendre ce travail utilisable et précieux pour la JEHEGT. Cette évaluation sera faite par un membre de JADE Switzerland dont l'identité sera à définir.

7.5. Communication : N'étant pas confidentiel, ce travail pourra faire l'objet d'une publication en son entier sur les bases de données publiques. Je me tiendrai à disposition de la JE pendant six mois après la fin du Travail de Bachelor pour informer et introduire ce modèle d'affaire aux nouveaux étudiants membres de l'organisation.

8. Planning :

8.1. Répartition des 360 heures de travail selon les points méthodologiques :

Rapport-Gratuit.com

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat du travail de bachelor

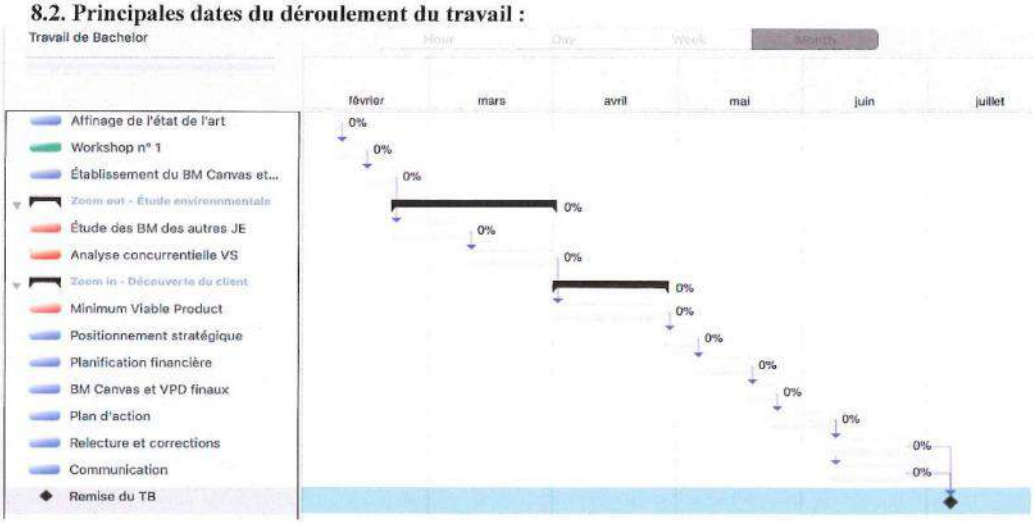
FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

Nom de la tâche	Durée
Affinage de l'état de l'art	**5 hr**
Établissement du business model initial	**15 hr**
Zoom out - Étude de l'environnement	**89 hr**
Étude des Business Models des autres JE	46 hr
Analyse concurrentielle	43 hr
Zoom in – Découverte du client	**71 hr**
Détermination du positionnement stratégique	**15 hr**
Planification financière	**25 hr**
Finalisation du Business Model Canvas et du Value Proposition Design	**20 hr**
Établissement du Plan d'action et de communication	**30 hr**
Rédaction du TB tout au long du travail	**60 hr**
Relecture et corrections	**9 hr**
Communication	**10 hr**
Remise du TB	**1 hr**
Préparation de la défense orale	**10 hr**
Total des heures estimées	**360 hr**

Dans ces 360 heures sont comprises les 20 heures consacrées aux workshops avec Monsieur Perruchoud et parfois le mandant, Monsieur In Albon :

Dates	Durée	Sujet	Personnes rencontrées
04 - 11 janvier	1 hr	Signature du contrat de mandat	Perruchoud Antoine In Albon Clément
22 fév - 11 mar	2.30 hr	Contrôle du business model et fixation des objectifs de l'analyse concurrentielle	Perruchoud Antoine
01 - 10 mars	2.00 hr	Contrôle de l'analyse de l'environnement et détermination des objectifs quant au test du MVP	Perruchoud Antoine In Albon Clément
25 - 29 avril	2.30 hr	Contrôle du MVP	Perruchoud Antoine
23 - 27 mai	2.00 hr	Finalisation du business model	Perruchoud Antoine
07 - 17 juin	10 hr	Relecture du TB final et corrections	Perruchoud Antoine
TOTAL	20 hr		

8.2. Principales dates du déroulement du travail :



HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

9. Bibliographie :

- Osterwalder A., Pigueur Y., (2011). *Business Model, Nouvelle Génération*. Editions Pearson.
- Ries E., (2012). *Lean Startup, Adoptez l'innovation continue*. Editions Pearson.
- Osterwalder A., Pigueur Y., Bernarda G., Smith A., (2015). *La méthode Value Proposition Design*. Editions Pearson.
- Kim W. C., Mauborgne R., (2013). *Stratégie Océan Bleu, Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Editions Pearson.
- Clark T., (2012). *Business Model You*. Editions Pearson.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P., Fréry F., (2014). *Stratégique*. Editions Pearson.

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc.

Date : 08.01.2016 Signature de l'étudiante-e : .....

Date : 08.01.2016 Signature du professeur/de la professeure : .....

Date : 08.01.2016 Signature du mandant/de la mandante : .....

Date : 29 JAN. 2016 Validation du Responsable de filière : .....

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Annexe XXII : Commentaire du jury avant l'attribution du mandat

08/07/2016 EE - Sujet & mandat TB 2016 - Luana Marcozzi

EE - Sujet & mandat TB 2016

Estelle Dayer <Estelle.Dayer@hevs.ch>

jeu. 10.12.2015 18:12

À :Luana Marcozzi <luana.marcozzi@students.hevs.ch>;

Cc :Lionel Emery <Lionel.Emery@hevs.ch>; Antoine Perruchoud <Antoine.Perruchoud@hevs.ch>;

Bonjour,

Suite à l'examen de votre proposition de TB par le jury, il s'avère que certains points doivent être retravaillés. Le jury vous a attribué un nouveau professeur pour vous suivre, soit M. Antoine Perruchoud. De plus, le jury vous demande de déposer une nouvelle demande en tenant compte des éléments suivants :

Commentaires du jury, modifications à apporter :

Le thème est accepté mais la demande doit être modifiée/adaptée en fonction des remarques suivantes :

1. Le sujet de travail de Bachelor doit être redéfini avec la Junior entreprise.

Attention : les commentaires du jury doivent être intégrés dans les annexes du travail de bachelor

Nouvel échéancier :

- Fixer rapidement un rendez-vous avec votre professeur.
- Apporter les modifications nécessaires en accord avec celui-ci.
- Le mandant reçoit l'information des changements demandés par le jury. Il ne signe pas la nouvelle version.
- Signature du professeur et de l'étudiant.
- **11 janvier 2016 avant 12h00 -** Délai pour le dépôt de la proposition modifiée sur la zone réseau prévue pour les TB. **O:\EE\TB_BA\STD et enregistré de cette façon NOM_PRENOM.pdf**

Après validation par le jury :

- Signature par le responsable de filière.
- L'original reste à l'administration et une copie vous sera remise.
- Les copies à remettre au professeur et à l'entreprise seront de votre responsabilité.

Votre travail de bachelor débute officiellement le 8 février 2016. Pour cette date, les documents vous seront envoyés par poste.

En cas de questions, vous pouvez vous adresser au coordinateur du jury des travaux de bachelor (lionel.emery@hevs.ch) qui se tient à votre disposition pour toute question.

Meilleures salutations.

Estelle Dayer
Secrétaire / Sekretärin
Sécrétariat HEG

Email : estelle.dayer@hevs.ch
Tél. / Tel. : 027 606 91 06

Haute Ecole de Gestion & Tourisme
Hochschule für Wirtschaft & Tourismus

http://www.hevs.ch

HES-SO Valais-Wallis • Rte de la Plaine 2 • 3960 Sierre
+41 27 606 89 11 • info@hevs.ch • www.hevs.ch

https://outlook.hevs.ch/owa/#viewmodel=ReadMessageItem&ItemID=AAMkADRhMTAxZDhkLThiOWEtNDU5ZS04OTU4LTVmOWMwYWIyYjA0ZABGA… 1/1

Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après (Hes-so Valais Wallis, 2012, p.6) :

- Micaela Ciccone, présidente de la JE HEGT
- Evgueni Chakhtarine, vice-président de la JE HEGT
- Blerim Bega, trésorier de la JE HEGT
- Mélanie Gremaud, administratrice de la JE HEGT

Luana Marcozzi