

# Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement pour la Fucam Junior Consulting

Mémoire réalisé par  
**Christophe Luycx**

Promotrice  
**Nadia Sinigaglia**

Lectrice  
**Caroline Ducarroz**

Année académique 2016-2017  
**Master en Ingénieur de gestion**



## Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'une des associations de l'UCL-Mons : La Fucam Junior Consulting. Il a pour objet la mise en place d'une vision stratégique et d'une stratégie de développement pour l'association et ce à sa demande. En effet, après quelques années de d'inactivité, l'association se retrouve poussée par un nouveau président, Nathan Pletinckx, Il est néanmoins important de savoir vers où se diriger pour trouver une place appropriée non seulement sur le campus La Bascule dont les membres de l'association sont issus mais également relativement aux autres associations étudiantes du même type.

Après une présentation du cadre théorique de ce mémoire, nous nous intéressons à la mise en place de la vision long terme de l'association et de ses possibilités de développement. Pour ce faire, nous nous inspirons de la méthodologie de David Aacker en commençant par effectuer une analyse complète de l'environnement dans lequel la Fucam Junior Consulting évolue. Après cela nous travaillons une seconde analyse mais cette fois-ci de la capacité stratégique de la Fucam Junior Consulting. Cette double analyse se base sur de nombreux éléments allant de données primaires récoltées au moyen de l'entretien qualitatif semi-directif au « focus group » en passant par l'analyse de nombreuses données secondaires. Le National Meeting organisé par JADE Belgium (la confédération des Junior Entreprises de Belgique) à Namur en date du 25 mars 2017 permet également de compléter la collecte d'informations. Finalement, c'est grâce à de nombreux échanges journaliers avec des membres de l'association que la collecte de données a pu être achevée. Les deux volets de l'analyse stratégique -externe et interne- ont permis de mettre au jour les opportunités et menaces auxquelles a à faire face la Fucam Junior Consulting, ainsi que ses principales forces et faiblesses.

Ces analyses ont permis par la suite d'identifier une orientation nouvelle qui aura pour point de départ la remise de l'étudiant au centre des priorités de l'association. C'est de cette base qu'une nouvelle orientation stratégique se dessine et qu'un Business Model cohérent émerge. Ce Business Model a vu le jour suite à de nombreuses analyses menées auparavant qui une fois combinées mènent à cette nouvelle approche et permettent de savoir comment la Fucam Junior Consulting peut entrer sur le marché des associations étudiantes et des « Junior Entreprises » de manière efficace.

## Remerciements

Avant d'introduire ce travail, je tiens à remercier les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire :

- Madame Sinigaglia, ma promotrice, pour son soutien, ses avis éclairés ainsi que son investissement dans son suivi.
- Nathan Pletinckx pour sa participation active dans la réalisation de ce mémoire et sa disponibilité.
- Soumaïa Djerbi, Jason Van Hamme, Nathan Leurquin, Nicolas Petit et Ludovic Van Paemel pour leur participation au « focus group ».
- Les étudiants avec qui nous avons pu partager de nombreux moments lors de la rédaction de nos mémoires respectifs.
- Les personnes qui ont participé à la relecture de mon mémoire pour leurs commentaires avisés.
- Toutes les personnes qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce mémoire.

# Table des Matières

Introduction générale .....	9
Partie 1 : Introduction.....	10
1. La Fucam Junior Consulting.....	10
a) Généralités .....	10
b) De l'affiliation.....	10
c) De l'investissement .....	11
d) La problématique .....	11
2. L'accompagnement à la mise en place d'une stratégie lors de la création d'associations .....	11
a) Pourquoi créer de nouvelles associations étudiantes ?.....	11
b) Pourquoi accompagner la création de nouvelles associations étudiantes ? .....	12
c) Différence entre la consultance et l'accompagnement.....	14
d) Comment accompagner la mise en place d'une stratégie lors de la création de nouvelles associations étudiantes ?.....	15
Partie 2 : L'accueil .....	17
1. Méthodologie d'analyse stratégique .....	18
a) L'analyse de Porter.....	18
b) Le Cadre de Teece et Pisano .....	20
c) Les capacités dynamiques.....	21
d) Le Business Model Canvas .....	22
e) L'analyse SWOT.....	25
2. Méthodologie d'analyse qualitative .....	27
a) L'entrevue de groupe.....	27
3. Analyse de l'environnement .....	29
a) L'analyse de Porter.....	30
b) Le cadre de Teece et Pisano.....	34
c) Analyse de l'environnement belge .....	35
d) Résumé de l'analyse de l'environnement.....	36
4. Analyse de la capacité stratégique .....	39
a) Les capacités dynamiques.....	39
b) L'entrevue de groupe.....	42
c) Le Business Model Canvas .....	44
d) Analyse de la vision de la Fucam Junior Consulting.....	52

e) Résumé de l'analyse de la capacité stratégique .....	53
5. Conclusion.....	55
Partie 3 : L'accompagnement proprement dit.....	57
1. Introduction .....	57
2. Une nouvelle orientation stratégique.....	57
a) Le segment de clients.....	57
b) La proposition de valeur .....	58
c) La relation client.....	59
d) Les canaux de communication .....	60
e) Les activités clés .....	61
f) Les ressources clés .....	61
g) Les partenaires clés.....	62
h) La structure des coûts .....	63
i) Le flux de revenus .....	63
3. Conclusion.....	64
Partie 4 : Le suivi post-crétion.....	65
1. Introduction .....	65
2. Le réseau alumni FJC.....	65
3. Conclusion.....	66
Conclusion générale.....	67
Partie 5 : Bibliographie.....	69
1. Articles scientifiques .....	69
2. Documents en ligne .....	70
3. Ouvrages .....	71
4. Cours UCL-Mons.....	72
5. Documents internes.....	72
Annexes.....	73
Annexe 1 – Statuts de la Fucam Junior Consulting .....	74
Annexe 2 – Logo de la Fucam Junior Consulting.....	83
Annexe 3 – Retranscription du focus group.....	83
Annexe 4 – Guide d'entretien du focus group.....	95
Annexe 5 – Retranscription de l'entretien avec Nathan Pletinckx .....	101

## Table des Figures

Figure 1 : L'analyse stratégique par David Aaker .....	17
Figure 2 : L'analyse de Porter.....	19
Figure 3 : Le cadre de Teece et Pisano.....	20
Figure 4 : Le Business Model Canvas .....	23
Figure 5 : L'analyse SWOT .....	26
Figure 6 : Collaboration entre les « Junior Entreprises » Montoises.....	33
Figure 7 : Business Model Canvas FJC.....	45
Figure 8 : Segment de clients.....	46
Figure 9 : Proposition de valeur .....	47
Figure 10 : Relation client .....	48
Figure 11 : Canaux de distribution .....	48
Figure 12 : Activités clés.....	49
Figure 13 : Ressources clés.....	50
Figure 14 : Partenaires clés.....	51
Figure 15 : Structure des coûts .....	51
Figure 16 : Flux de revenus .....	52
Figure 17 : Segment de clients ajusté .....	58
Figure 18 : Proposition de valeur ajustée .....	59
Figure 19 : Relation client ajustée.....	59
Figure 20 : Canaux de communication ajustés .....	60
Figure 21 : Activités clés ajustées .....	61
Figure 22 : Ressources clés ajustées .....	62
Figure 23 : Partenaires clés ajustés.....	63
Figure 24 : Structure des coûts ajustée.....	63
Figure 25 : Flux de revenus ajustés .....	64
Figure 26 : Business Model Canvas ajusté .....	64

## Table des Tableaux

Tableau 1 : Analyse SWOT externe .....	39
Tableau 2 : Analyse SWOT interne.....	55
Tableau 3 : Analyse SWOT .....	56



## Introduction générale

Au terme de ces 5 années de formation sur le campus de l'UCL-Mons, nous écrivons les premières lignes de ce mémoire. Après avoir assisté à de nombreux cours, mené de nombreux projets et passé de nombreux examens sur ce même campus, il reste comme un goût de nostalgie. Nostalgie issue bien évidemment de ces moments académiques mais également de moments extra-académiques. En effet, en tant que membre de deux associations sur le campus de l'UCL-Mons, de nombreux éléments auront pu enrichir notre formation. Cet élément est d'ailleurs renforcé par les dires de Vincent Blondel, actuel recteur de l'UCL. En effet, comme il le dit dans son programme : « *La vie étudiante est aussi l'endroit privilégié de rencontres interdisciplinaires, de brassage social, de mixité culturelle. À côté de la qualité de nos programmes d'enseignement, la qualité de la vie étudiante est un défi quotidien* » (Blondel, 2014).

Ce sont à la fois ces mêmes rencontres auxquelles il fait allusion qui enrichissent notre parcours universitaire et les associations étudiantes se présentent réellement comme un vecteur de l'intégration des étudiants dans cette même dynamique.

Contrairement aux activités académiques largement cadrées, ces associations étudiantes fonctionnent de manière très peu formelle et avancent ainsi le plus souvent en fonction de projets établis par un comité mis en place. Aujourd'hui, la Fucam Junior Consulting a décidé de se lancer dans une réelle démarche scientifique via ce mémoire dans le but de définir clairement une stratégie de développement pour le futur de l'association. C'est dans cette optique que nous nous intéressons à la Fucam Junior Consulting ainsi qu'à l'ensemble de son environnement dans le but de définir une nouvelle stratégie.

Pour ce faire, nous organiserons ce mémoire en 4 parties. La première s'intéressant à cadrer la Fucam Junior Consulting et l'accompagnement de la manière générale. La seconde nous donnera l'opportunité de présenter une méthodologie pour arriver à nos fins avant de nous lancer dans une analyse complète de l'association. Nous profiterons ensuite de la troisième partie pour présenter quelques conseils aux dirigeants de l'association. Nous terminerons ensuite ce travail par une ultime partie qui tentera de dégager quelques pistes futures pour l'association avant de conclure ce travail de manière générale.

# Partie 1 : Introduction

Dans cette première partie introductive, nous présentons d'abord la Fucam Junior Consulting et sa problématique. Cette partie a également pour objectif de poser les bases qui permettent une compréhension commune des éléments étudiés par la suite.

## 1. La Fucam Junior Consulting

Ainsi, une présentation générale de la Fucam Junior Consulting semble être la première chose à faire afin d'établir cette base commune de compréhension.

### a) Généralités

Créée en 2002, la Fucam Junior Consulting est une association d'étudiants qui offre des solutions aux TPE et PME dans de nombreux domaines et ce à des prix attractifs.<sup>1</sup> Ces solutions sont développées par des étudiants soutenus par des membres du corps académique de l'UCL-Mons. Après avoir disparu durant quelques années, c'est en 2016 que l'association reverra le jour sur l'impulsion de Nathan Pletinckx qui en reprendra la présidence. Le projet est alors relancé sur base du même modèle que précédemment mais avec une toute nouvelle structure mise en place et de nouveaux étudiants. On retrouve 4 grands secteurs d'activité pour la Fucam Junior Consulting aujourd'hui : le secteur Infographie et Multimédia, le secteur Développement Web, le secteur Marketing ainsi que le secteur Finance. Chacun des étudiants membres n'est pas dans l'obligation de s'investir dans chacun des secteurs mais uniquement dans ceux correspondant à ses centres d'intérêt. L'association se compose alors en ASBL et les statuts sont disponibles au Moniteur Belge.<sup>2</sup>

### b) De l'affiliation

La Fucam Junior Consulting intègre des étudiants de tout le campus La Bascule issus aussi bien de l'Université Catholique de Louvain à Mons (UCL-Mons) que de la Haute Ecole de Louvain en Hainaut (HELHa), ce qui lui permet de travailler avec une base d'étudiants ayant des compétences et des points de vue complémentaires et variés. Pour en devenir membre, il n'existe pas encore de barrières à l'entrée et il est donc simplement nécessaire d'envoyer différentes informations personnelles au comité qui représente la Fucam Junior Consulting afin d'obtenir le titre de « consultant FJC ». Trente-trois étudiants sont membres de l'association ainsi que plusieurs membres du corps académique.

---

<sup>1</sup> Fucam Junior Consulting, « Brève description », [https://www.facebook.com/Fucam-Junior-Consulting-969002579843726/about/?entry\\_point=page\\_nav\\_about\\_item&tab=page\\_info](https://www.facebook.com/Fucam-Junior-Consulting-969002579843726/about/?entry_point=page_nav_about_item&tab=page_info) [HTML en ligne] (page consultée le 23 août 2016)

<sup>2</sup> Fucam Junior Consulting, « Consulting by Students », <http://www.Fucamjuniorconsulting.be/> [HTML en ligne] (page consultée le 23 août 2016)

### **c) De l'investissement**

L'association est dirigée par un comité de 8 étudiants qui sont tous « consultants ». Ainsi le comité s'organise comme suit :

- Un président
- Un vice-président
- Un trésorier
- Un secrétaire
- Un responsable communication
- Un responsable des relations externes
- Un responsable des relations internes
- Un représentant HELHa <sup>3</sup>

### **d) La problématique**

Aujourd'hui, l'association s'engage dans une réflexion sur son positionnement stratégique en tant qu'association étudiante et souhaite donc revoir sa vision long terme ainsi qu'identifier les pistes de développement qui s'ouvrent à elle. C'est dans cette optique que se trouve la place de ce travail.

## **2. L'accompagnement à la mise en place d'une stratégie lors de la création d'associations**

Maintenant qu'une base commune à la compréhension des tenants et aboutissants de la Fucam Junior Consulting est posée, nous pouvons nous intéresser à ce qu'est concrètement l'accompagnement d'entreprise et à la plus-value d'une telle pratique.

### **a) Pourquoi créer de nouvelles associations étudiantes ?**

Avant de s'intéresser à l'accompagnement à la mise en place d'une stratégie lors de la création d'associations, il est important de comprendre pourquoi créer de nouvelles associations étudiantes. En effet, avant de s'intéresser aux pistes de développement pour la Fucam Junior Consulting, il convient de confirmer l'hypothèse qu'il existe réellement une place pour cette association sur le campus La Bascule. Afin de tenter de confirmer cette hypothèse, un parallèle va être fait avec le monde de l'entreprise, ce parallèle est entre autres possible par la formation en ASBL de la Fucam Junior Consulting et son caractère très professionnel. Ainsi, à cette première interrogation, on reconnaît généralement plusieurs réponses :

---

<sup>3</sup> Fucam Junior Consulting, « *Consulting by Students* », <http://www.Fucamjuniorconsulting.be/> [HTML en ligne] (page consultée le 23 août 2016)

- Tout d'abord, la création d'entreprise permet de redynamiser le tissu industriel (Darbus, 2008). Dans notre cas, bien qu'il soit facilement possible d'admettre que le tissu industriel est redynamisé étant donné qu'une nouvelle ASBL voit le jour dans la région de Mons, c'est surtout une redynamisation du campus « La Bascule » qui est rendue possible par la création de cette entreprise étant donné qu'il s'agit ici d'une association étudiante.
- Ensuite, la création d'une nouvelle entreprise permet en général de relancer l'emploi (Darbus, 2008). A nouveau étant donné que les membres de l'association sont des étudiants, il ne sera pas question d'emploi mais bien de création d'opportunités pour les étudiants de s'investir sur leur campus et donc l'opportunité d'une formation autonome représentant une réelle plus-value pour ces étudiants après leurs études (Druart, Verslype et Corten-Gualtieri, 2009)
- Finalement, la création d'entreprise permet d'atteindre de nombreux objectifs personnels pour les créateurs du projet qui peuvent alors avoir la fierté de voir leurs ambitions prendre forme. Créer son propre projet permet également d'être son propre chef et ainsi de travailler sur des pistes que l'on choisit. Créer une association étudiante représente donc, au même titre, un réel accomplissement pour les étudiants qui y travaillent.<sup>4</sup>

Ainsi, il existe 3 raisons majeures à la création d'entreprise que l'on peut résumer comme suit : la redynamisation du tissu économique, la relance de l'emploi et les objectifs personnels.

Pour la Fucam Junior Consulting, dans le cadre d'associations étudiantes, on parlera dès lors de la redynamisation du campus, de la création d'opportunités pour les étudiants du campus et de la fierté de pouvoir réaliser leurs objectifs pour les fondateurs de l'association.

### **b) Pourquoi accompagner la création de nouvelles associations étudiantes ?**

Pour comprendre les objectifs de l'accompagnement de la création de nouvelles associations étudiantes, un parallèle avec le monde de l'entreprise va à nouveau être utilisé. Tout d'abord il est important de comprendre ce qu'est l'accompagnement d'entreprise. Accompagner, c'est avant tout « *mener quelqu'un quelque part* » (Larousse, 2017). On retrouvera donc toujours 2 acteurs : l'accompagnant et l'accompagné. Le but de l'accompagnant étant toujours de conduire l'accompagné vers un état meilleur qu'à l'origine (Leger-Jarniou, 2008). Ainsi, on retrouve dans chaque relation d'accompagnement cette relation entre l'accompagnant et l'accompagné. L'accompagné étant la personne qui mène son projet alors que l'accompagnant est la personne qui offre des conseils pour la réalisation du projet.

---

<sup>4</sup> Monter son Business, « 10 bonnes raisons de créer son entreprise », <http://www.monersonbusiness.com/entreprise/10-bonnes-raisons-creer-entreprise/> [HTML en ligne] (page consultée le 3 décembre 2016)

Ainsi l'accompagnement est le travail réalisé entre l'accompagnant et l'accompagné qui aura plusieurs intérêts pour l'entreprise ou l'association mais qui comporte également plusieurs risques et limites liés. Tout d'abord il faut savoir qu'il est reconnu que les sociétés qui bénéficient d'un accompagnement lors de leur création sont souvent plus pérennes que les autres mais également que cela influence positivement leur développement et leur rentabilité (Leger-Jarniou, 2008) car celui-ci permet le plus souvent de mettre en avant des incohérences liées au Business Model. Ensuite l'accompagnement d'une entreprise permet également l'apport de nouvelles compétences à celle-ci en fonction des compétences de l'accompagnant ou de l'organisme d'accompagnement qui s'ajoutent alors aux compétences préalablement existantes. Finalement, l'accompagnement permet de dynamiser une entreprise en y apportant sans cesse des solutions nouvelles et des projets à mettre en place.<sup>5</sup>

On estime que dans les faits deux tiers des créateurs d'entreprise ont bénéficié d'accompagnement lors de la création de leur entreprise que ce soit un accompagnement non-professionnel (par des personnes de leur entourage par exemple) ou un accompagnement par une structure professionnelle (Leger-Jarniou, 2008). En ce qui concerne le dernier tiers des créateurs d'entreprise non-accompagnés, on reconnaît 4 raisons pour lesquelles ils ont refusé un tel soutien :

- L'ignorance de l'existence de telles pratiques
- La méconnaissance de ce que ces pratiques pouvaient leur apporter
- Le sentiment de ne pas pouvoir recevoir un tel soutien dans leurs projets
- Le souhait de créer leur société de manière autonome (Leger-Jarniou, 2008).

Ainsi ces raisons sont directement en lien avec les risques impliqués par un accompagnement. En effet une telle relation comporte plusieurs risques. Par exemple l'accompagnateur peut vouloir s'impliquer trop loin dans le projet et déformer les idées initiales de l'accompagné. Ainsi l'accompagné ne pourrait plus avoir sa propre société étant donné qu'elle serait à la fois le fruit de sa création mais aussi de celle de l'accompagnant. Certains organismes d'accompagnement apportent également une valorisation des résultats dans le court terme car cela permet de présenter de meilleurs résultats et ce plus rapidement, mais bien souvent, ce type de pratique se fait au détriment d'une réelle implication sur la stratégie de l'entreprise dans le long terme (Bayad, Gallais, Marlin et Schmitt 2010). Aussi il faut savoir qu'il n'existe pas de guide parfait de l'accompagnement à la création d'entreprise étant donné qu'une nouvelle entreprise signifie également de nouveaux enjeux et il existe donc toujours certaines surprises auxquelles

---

<sup>5</sup> Petite-entreprise.net, « Pourquoi se faire accompagner pour la création de son entreprise », <http://www.petite-entreprise.net/P-3827-136-G1-pourquoi-se-faire-accompagner-pour-la-creation-de-son-entreprise.html> [HTML en ligne] (page consultée le 3 décembre 2016)

l'accompagnant ne peut être préparé. Ensuite il est important de noter que certains accompagnés ont du mal à accepter les conseils reçus car ils ne sont pas issus de leur propre chef de décision ou au contraire l'accompagné peut se reposer de manière trop forte sur les conseils de l'accompagnant et cela peut poser des problèmes lors du départ de l'accompagnant car l'accompagné n'est alors pas totalement autonome. On notera finalement l'importance de l'empathie dans la relation accompagnant-accompagné, il est important pour un bon accompagnant d'écouter au mieux les demandes de l'accompagné sans devenir trop intrusif dans son projet (Leger-Jarniou, 2008).

Dans le cadre de ce travail, l'accompagnement de l'association est non-rémunéré et l'enjeu majeur sera donc de travailler avec son président pour déterminer des conseils qui pourront lui être utiles pour le développement long terme de l'association et qui permettront également de faire perdurer l'association par la suite bien que ce travail prenne fin au terme de l'année académique 2016-2017.

### **c) Différence entre la consultance et l'accompagnement**

Il est néanmoins tout à fait légitime de se demander en quoi l'accompagnement se différencie concrètement de la consultance. Pour cela il est important de bien comprendre la définition précise de chacun des deux termes.

Tout d'abord analysons le cas de la consultance. La consultance consiste en l'appel d'une personne extérieure à l'entreprise afin de résoudre un problème précis ou afin de recueillir un conseil vis-à-vis d'une décision à prendre. Le consultant pourra dès lors fournir un service sur un sujet particulier.<sup>6</sup>

Maintenant intéressons-nous à l'accompagnement. C'est un terme assez difficile à définir étant donné qu'il prend différentes significations en fonction de la personne qui l'utilise. Néanmoins nous nous accorderons sur le fait que l'accompagnement est un terme plus large qui comprend toujours un individu externe à l'entreprise mais qui n'est plus appelé pour résoudre une problématique précise mais bien pour orienter, informer et aider un créateur d'entreprise à la mise en place de son projet jusqu'à ce que celui-ci atteigne une certaine maturité. (Siegel, 2006)

Ainsi, dans les deux cas, il s'agit de l'intervention d'un individu externe pour aider une entreprise dans ses démarches, nous retiendrons une différence majeure entre ces deux termes : la présence d'une problématique dans le cas de la consultance alors que l'accompagnement reste plus large et se concentre sur la viabilité de l'entreprise depuis sa création jusqu'à ce qu'une phase de maturité soit atteinte. Nous nous accorderons également sur le terme « maturité » en disant simplement qu'un groupe atteint sa

---

<sup>6</sup> International Coach Federation, « *Les différents modes d'accompagnement* », <http://icfquebec.org/differences-autres-professions.asp> [HTML en ligne] (page consultée le 31 décembre 2016)

maturité au moment où il existe un consensus sur les aspects importants de sa croissance (Lievens, 2016), c'est-à-dire un consensus sur l'orientation stratégique qui servira de ligne de conduite à l'entreprise.

#### **d) Comment accompagner la mise en place d'une stratégie lors de la création de nouvelles associations étudiantes ?**

Il existe de nombreuses méthodes d'accompagnement à la création de nouvelles entreprises ainsi que de très nombreux organes accompagnant cette création. Mais dans le cadre de ce travail, nous admettrons 3 étapes à l'accompagnement, à savoir, l'accueil, l'accompagnement proprement dit et le suivi post-crétation :

- L'accueil : c'est-à-dire l'information de l'accompagnant par l'accompagné. Il est primordial que l'accompagnant comprenne clairement les enjeux de l'accompagné ainsi que le projet qu'il souhaite mettre en place. L'accompagné va donc, durant cette étape, tenter de clarifier autant que possible son projet dans le but de permettre à l'accompagnant de réaliser un diagnostic de celui-ci et de mettre en lumière les éléments non-cohérents grâce à une critique constructive argumentée à l'aide de différents modèles. Il sera également important de s'assurer de la pertinence de son projet dans l'environnement qui le conditionne.
- L'accompagnement proprement dit : une fois l'accompagnant informé clairement du projet de l'accompagné ainsi que des enjeux de l'entreprise, l'accompagnant veillera à la réalisation d'un Business Model cohérent à partir des informations transmises par l'accompagné. Des conseils pourront ainsi être mis en avant afin de rétablir une stratégie efficace et cohérente pour l'entreprise. C'est ici que les premiers conseils seront prodigués à l'accompagné.
- Le suivi post-crétation : une fois le Business Model établi, l'accompagnant pourra toujours suivre l'accompagné pour le guider dans ses démarches dans le but d'éviter de s'éloigner de ce même Business Model précédemment établi. Ainsi les objectifs court terme de l'entreprise doivent toujours être dirigés dans la lignée des objectifs long terme de celle-ci (Leger-Jarniou, 2008).

Ainsi dans ce processus d'accompagnement, on peut remarquer plusieurs choses. Premièrement, le projet est bien celui de l'accompagné et pas celui de l'accompagnant car c'est bien l'accompagné qui transmet les informations dans un premier temps. Deuxièmement, l'accompagnant formule toujours ses recommandations sous forme de conseils, le projet ne lui appartient pas mais il tente néanmoins de participer à la réussite de celui-ci. Finalement, l'accompagnement peut être mené de manières très diverses en fonction par exemple de la durée de celui-ci, de la fréquence des contacts entre l'accompagnant et l'accompagné, de la prise en compte des différents problèmes rencontrés par l'accompagné ou encore de la culture de l'entreprise et de la personnalité du créateur (Letowski, 2001).

Pour la suite de ce mémoire, nous étudierons les deux premières parties relatives à l'accueil et à l'accompagnement proprement dit, une solution sera ensuite proposée pour l'étape du suivi post-crédation en guise de conclusion de ce travail.

## Partie 2 : L'accueil

Comme expliqué dans la première partie de ce travail, il est important dans un premier de temps de clairement identifier les enjeux de l'entreprise étudiée. Pour la réalisation de cette étape, nous commencerons par présenter la méthodologie d'analyse basée sur plusieurs outils. L'utilisation de ceux-ci aura pour but de réaliser une analyse stratégique approfondie de l'environnement et des capacités internes de la Fucam Junior Consulting (Johnson, Scholes, Whittington, Frery, 2008).

Nous présenterons ensuite les différentes méthodologies qui permettront de récolter des informations utiles à l'utilisation de ces mêmes outils, passant de l'entretien individuel, au « focus groupe » et d'autres.

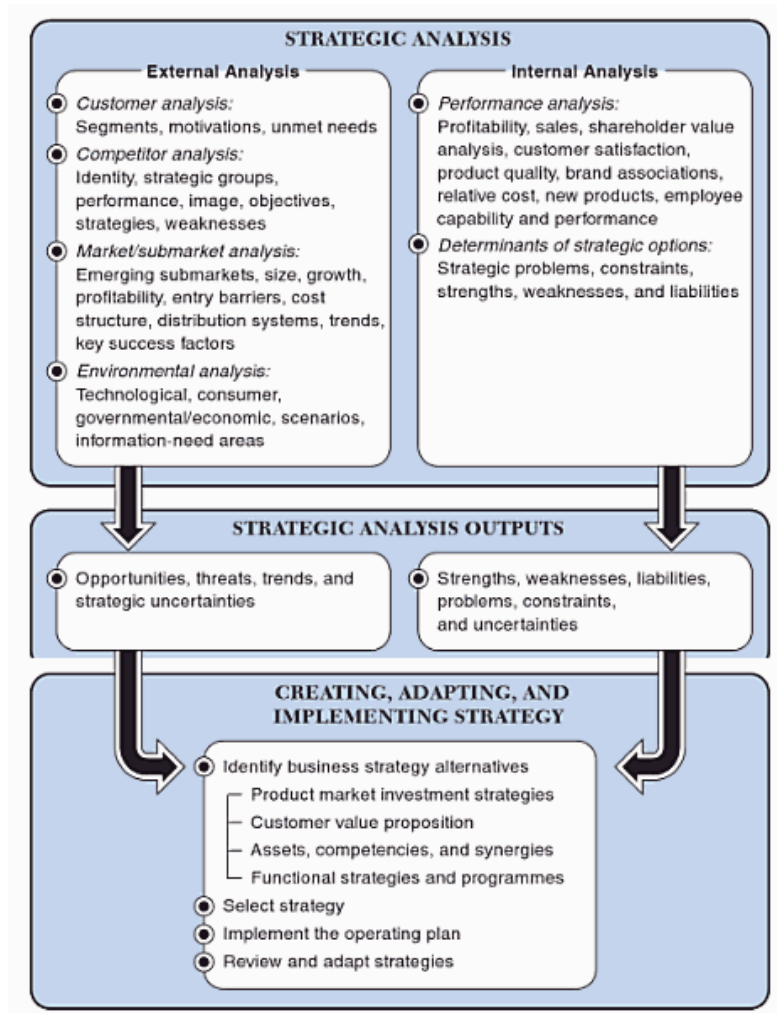


Figure 1 : L'analyse stratégique par David Aaker  
(Aaker David, McLoughlin Damien, « Strategic market management, Global Perspectives », John Wiley and Sons Ltd, 2010, p11)

Par la suite, c'est la méthodologie de David Aaker qui nous servira de base à l'analyse stratégique externe et interne (figure 1). Cette méthodologie nous mènera donc dans un premier temps à analyser l'environnement de la Fucam Junior Consulting de manière aussi complète que possible. Aussi, une analyse des capacités stratégiques de l'association sera menée. Ces deux analyses seront ensuite résumées par une matrice SWOT à la fois interne et externe. Cette analyse servira de conclusion à cette seconde partie.

Les cadres conceptuels présentés d'un point de vue théorique dans cette partie permettront par la suite - via une application au cas pratique de la Fucam Junior Consulting- de créer une véritable vision stratégique pour la Fucam Junior Consulting (Aaker, 2010). Rappelons finalement que l'objectif principal de cette partie se cantonnera à l'analyse de la Fucam Junior Consulting, son environnement ainsi que la cohérence qui existe entre ces différents points.

## **1. Méthodologie d'analyse stratégique**

Commençons donc directement par la présentation des outils qui seront utilisés par la suite. Ces outils permettront dans un premier temps de mener une analyse de l'environnement. Cette analyse passera par plusieurs phases telles que l'analyse des clients, l'analyse de la concurrence, l'analyse du marché ou encore une analyse de l'environnement au sens dynamique du terme. Ensuite, c'est par une analyse de la capacité stratégique que l'étude de l'association se poursuivra. C'est-à-dire une analyse de sa performance mais aussi en déterminant ses options stratégiques. Ces deux analyses seront ensuite résumées par une matrice SWOT (externe pour la première analyse et interne pour la seconde) qui seront par la suite analysées conjointement pour créer, adapter et implémenter une stratégie long terme pour l'association (Aaker, 2010).

### **a) L'analyse de Porter**

Pour commencer l'analyse stratégique externe, il semble primordial de bien comprendre la concurrence sur le marché. C'est l'un des objectifs de l'analyse de Porter. L'analyse des 5 forces de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise qui se réfère à 5 « forces » :

- La menace de nouveaux entrants qui consiste en une évaluation de la probabilité qu'un nouveau venu sur le marché accapare une partie de celui-ci.
- La menace des produits de substitution où alors les options alternatives qui s'offrent aux clients s'ils ne souhaitent pas s'offrir les services de l'entreprise.
- Le pouvoir de négociation des clients qui fait référence à la loi de l'offre et de la demande et plus précisément à la demande. En effet, si les clients sont peu nombreux sur le marché, cela peut leur

offrir un pouvoir de négociation important et donc en ce sens, renforcer la concurrence sur le marché.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs qui, à l'inverse fait référence à l'offre. Si le nombre de fournisseurs est peu important, cela peut augmenter substantiellement la concurrence.
- L'intensité de la concurrence qui fait directement référence à la concurrence que se livre les entreprises sur un marché donné. Il se trouve au centre du graphe en figure 2 car il est la résultante de nombreux éléments (Michaux et Cadiat, 2015).

Chacune de ces forces influence la performance de l'entreprise au travers de la pression concurrentielle plus ou moins forte exercée sur son activité. Il est donc important de pouvoir les analyser afin de réagir au mieux face à la concurrence telle qu'elle est perçue par Porter, c'est-à-dire de manière large. On représente généralement cette analyse par le graphique disponible en figure 2.<sup>7</sup>

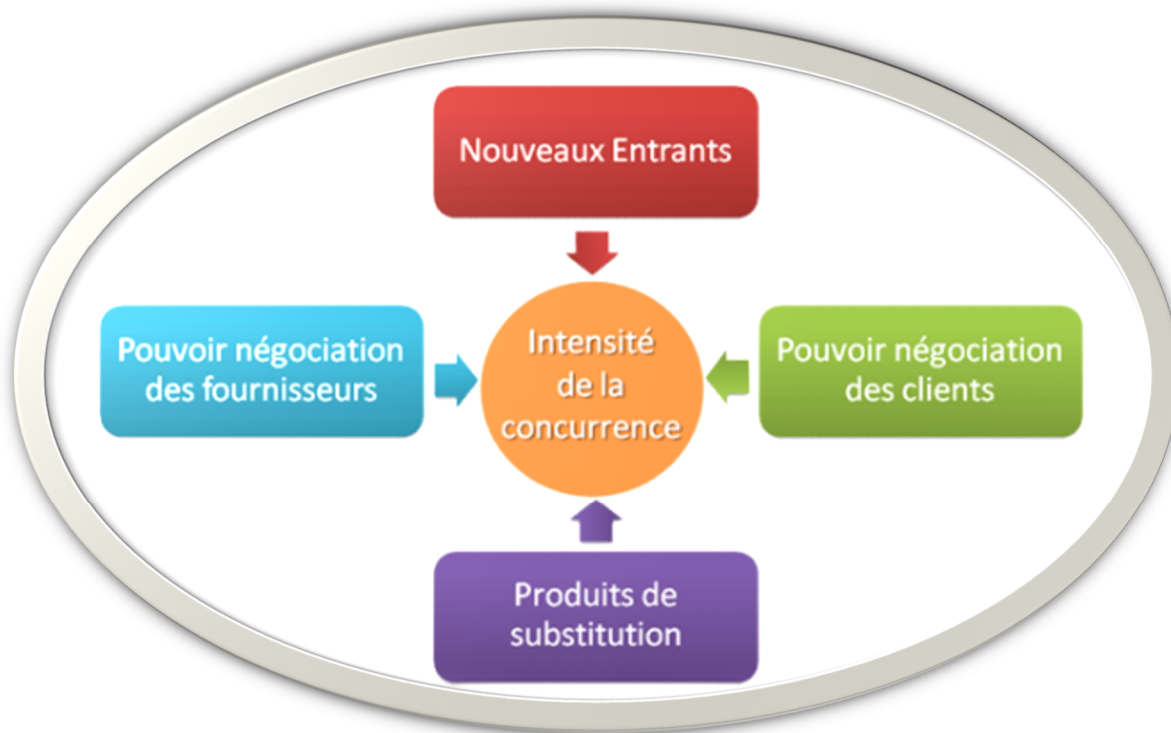


Figure 2 : L'analyse de Porter

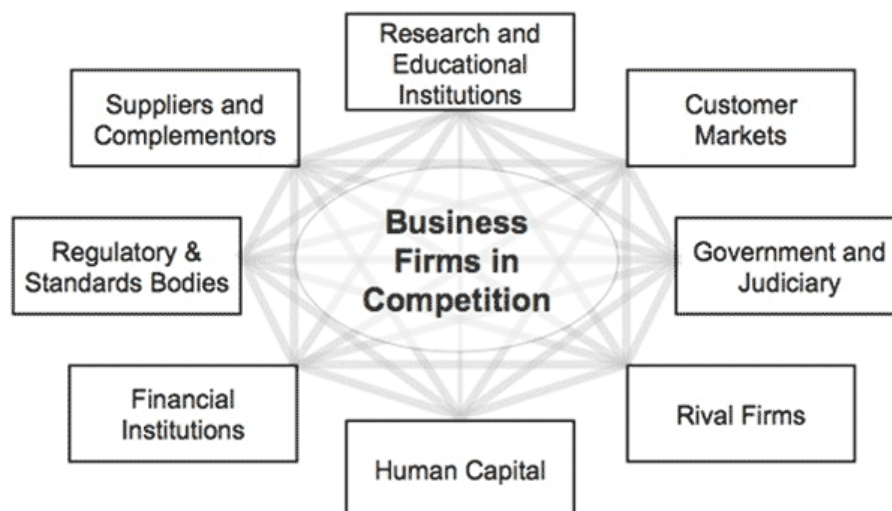
L'élément majeur dans la conduite de cette analyse sera l'évaluation des différentes forces de Michaël Porter. En effet, certains facteurs pourront revêtir une importance plus ou moins grande dans l'analyse de l'environnement. Ainsi certains éléments pourront même être considérés comme des barrières à

<sup>7</sup> Succès marketing, « 5 forces de Porter », <http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/5-forces-porter> [HTML en ligne] (page consultée le 28 décembre 2016)

l'entrée sur le marché. C'est-à-dire que ces éléments seraient tellement importants qu'ils empêcheraient, totalement ou partiellement, l'entrée sur le marché pour de nouveaux concurrents. Ces barrières sont de véritables obstacles mis en place par les entreprises présentes sur le marché et qu'il convient de surmonter avant de pouvoir entrer sur le marché (Michaux et Cadiat, 2015). Mais c'est uniquement par l'étude des différentes forces que nous pourrions analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

### **b) Le Cadre de Teece et Pisano**

Les capacités dynamiques de l'entreprise vont donc permettre à celle-ci de s'adapter à son environnement. A noter que cet environnement est lui-même complexe et changeant et qu'il est donc primordial de l'analyser également au sens dynamique du terme et c'est dans cette optique qu'un second outil voit le jour. Il s'agit du cadre de Teece et Pisano qui s'intéresse à des éléments tels que la recherche et la formation, le marché, les mentions légales, le capital humain, les fournisseurs, la réglementation, les institutions financières... (voir figure 3) Ces éléments sont aujourd'hui reconnus comme des éléments ayant un rôle majeur dans l'environnement de l'entreprise. Véritables « forces » d'une entreprise, il est donc impossible aujourd'hui de mener une analyse de l'environnement concurrentiel d'une entreprise sans prendre ces différents éléments en compte. On retrouve 8 éléments différents dans cette analyse.



*Figure 3 : Le cadre de Teece et Pisano  
(Davic Teece, « Dynamic capabilities : a guide for managers »,  
<http://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers/>  
[HTML en ligne], 2011 (page consultée le 27 avril 2017))*

- Les institutions de recherches et d'éducation, ce point s'intéresse comme son nom l'indique aux institutions qui peuvent avoir un impact sur les compétences et ressources disponibles dans l'entreprise et qui permettent à celle-ci de posséder des savoirs ou ressources actualisés.

- Les clients sur le marché qui suivent également une évolution dynamique sur le marché étant l'évolution continue du facteur humain.
- Les parties gouvernementale et judiciaire qui s'intéressent aux aspects légaux qui peuvent parfois venir en aide à l'entreprise ou alors au contraire qui peuvent représenter une menace.
- Les entreprises concurrentes qui sont déjà largement étudiées dans l'analyse de Porter mais on s'y intéresse ici toujours dans le sens dynamique du terme.
- Le capital humain dont dispose l'entreprise et qui peut également évoluer et même s'adapter.
- Les institutions financières qui peuvent largement influencer le développement d'une entreprise.
- Les institutions de réglementation et de standardisation dont il est important de suivre l'évolution étant donné que celles-ci impactent directement la vie de l'entreprise.
- Les fournisseurs et autres partenaires dont l'évolution est directement liée à celle de l'entreprise et qu'il convient de suivre pour s'assurer de la pérennité de l'entreprise.<sup>8</sup>

### c) Les capacités dynamiques

Il est maintenant opportun de s'intéresser aux outils qui permettront l'analyse de la capacité stratégique de l'association. Il s'agit de l'ensemble des ressources et compétences qui permettent à une entreprise de lui conférer un avantage concurrentiel durable (Johnson, Scholes, Whittington, Fréry, 2008). Aujourd'hui, les entreprises disposent de capacités dites « dynamiques ». Ce nom leur est attribué car elles sont sans cesse en mouvement. En effet, il est important aujourd'hui pour une entreprise de pouvoir s'adapter et c'est pourquoi ces compétences dynamiques (« dynamic capabilities ») jouent aujourd'hui un rôle primordial dans l'analyse de la capacité stratégique interne d'une entreprise.<sup>9</sup> David Teece propose dès lors une analyse de ces mêmes « dynamic capabilities » afin d'analyser la place d'une entreprise dans un environnement en mouvement perpétuel.<sup>10</sup> Ces capacités se rapportent directement aux ressources de l'entreprise. Elles sont de plusieurs types et vont justement lui permettre de s'adapter à son environnement. Ainsi, afin d'étudier ces différents points, nous utiliserons donc 6 types de ressources :

- Les ressources financières
- Les ressources physiques

---

<sup>8</sup> (David Teece, « *Dynamic capabilities : a guide for managers* », <http://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-mangers> [HTML en ligne], 2011 (page consultée le 27 avril 2017))

<sup>9</sup> Geoffroy Labrousse, « *Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction* », <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3253-les-capacites-dynamiques-un-concept-multidimensionnel-en-construction/download> [PDF en ligne] (page consultée le 22 mars 2017)

<sup>10</sup> David Teece, « *Dynamic capabilities* », <http://davidteece.com/dynamic-capabilities/> [HTML en ligne] (page consultée le 22 mars 2016)

- Les ressources humaines
- Les ressources technologiques
- La réputation
- Les ressources organisationnelles. (Cristiane Drebes Pedron, 2009)

#### **d) Le Business Model Canvas**

Intéressons-nous maintenant à l'analyse stratégique interne et à la notion de Business Model. Il s'agit d'un élément clé dans le processus de pilotage d'entreprise. On y retrouve l'ensemble des activités, ressources, stratégies inhérentes à un projet d'entreprise et qui permettent d'expliquer comment la valeur est générée, rémunérée et partagée.<sup>11</sup> Le Business Model est un point crucial dans la création d'une entreprise étant donné qu'il est nécessaire pour l'ensemble des parties prenantes du projet de le comprendre de la façon la plus claire possible. Ainsi par exemple, un investisseur sera plus enclin à mettre de l'argent dans un projet dans le cas où il peut comprendre facilement l'ensemble des éléments qui le compose. C'est là que se trouve l'utilité première de notre outil appelé le « Business Model Canvas » : rendre le projet facilement compréhensible afin d'en déceler les principales incohérences s'il y en a (Osterwalder & Pigneur, 2009).

---

<sup>11</sup> Nathalie Carre, « D'une idée à un Business Model innovant », [http://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=93ab612c-93b5-473a-a27c-bbbe8116e90e&groupId=10928](http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=93ab612c-93b5-473a-a27c-bbbe8116e90e&groupId=10928) [PDF en ligne] (page consultée le 3 décembre 2016)

Cet outil peut être utilisé autant lors du lancement d'un projet pour en analyser la viabilité que plus tard pour confirmer s'il tient toujours bien la route. Néanmoins, avoir un Business Model cohérent dès le début est indispensable pour une jeune entreprise étant donné que, faute de données sur le passé de l'entreprise, le Business Model de l'entreprise est la source d'informations privilégiée pour tout ce qui concerne l'entreprise (Jouison et Verstraete, 2008).

Dans le Business Model Canvas (figure 4), on retrouve 9 parties différentes.

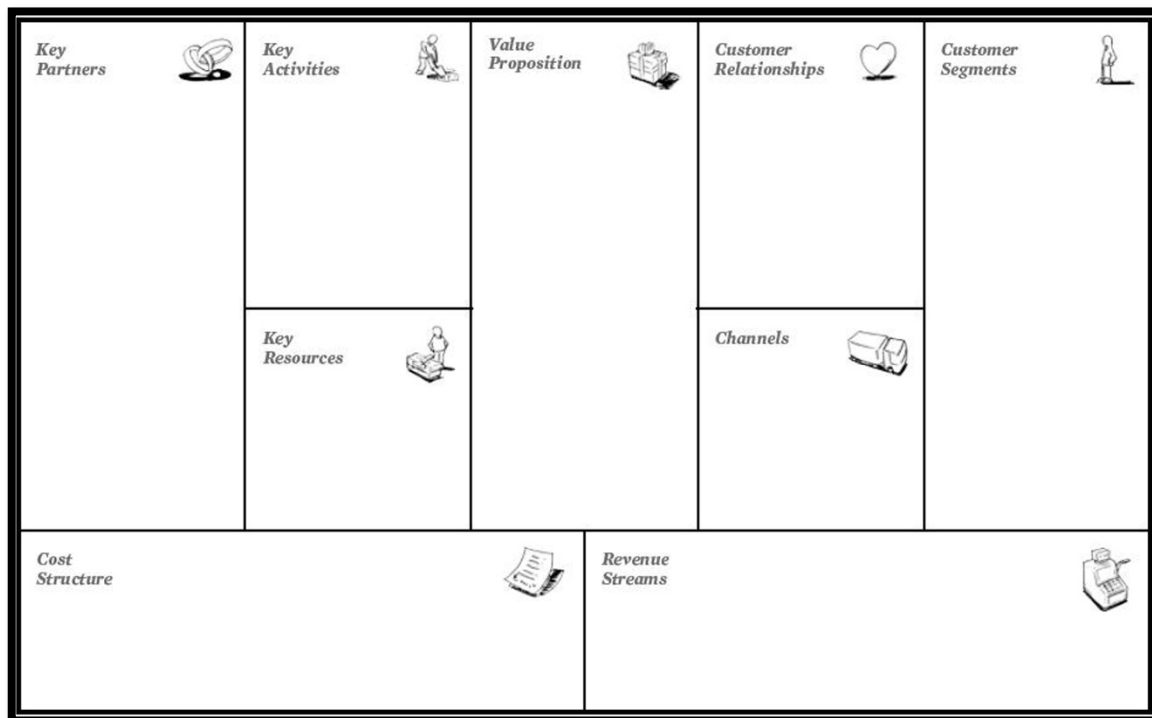


Figure 4 : Le Business Model Canvas  
(Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (2010), « Business Model Generation », Wiley, Strategyzer series)

- Tout d'abord, **la proposition de valeur** qui se trouve au centre de ce modèle : il s'agit de la valeur qui va être proposée par l'entreprise, c'est-à-dire une description aussi précise et fidèle que possible du produit ou service qui sera proposé aux clients ainsi que la valeur qui leur sera apportée.

Les trois composantes suivantes concernent directement les clients.

- Tout d'abord avec **le ou les segments de clients** : on parle ici de la ou des cibles qui seront concernées par le produit ou service. L'objectif de cette cible est d'être aussi homogène que possible afin de pouvoir être analysée comme un tout. A noter néanmoins qu'il peut également exister plusieurs cibles pour un seul produit ou service.
- La seconde composante client est **le ou les canaux de distribution**. C'est-à-dire la manière par laquelle la valeur va être acheminée jusqu'aux clients

- La dernière composante client est celle de **la relation client**, c'est-à-dire le type de rapports qui seront établis avec les clients ainsi que les efforts qui seront mis en œuvre pour entretenir ces mêmes rapports. On y retrouve par exemple les valeurs véhiculées par l'entreprise.

On retrouve ensuite trois composantes qui vont directement se référer aux caractéristiques internes de l'entreprise.

- En premier lieu, **les activités clés**, c'est-à-dire tout ce qui est réalisé par l'entreprise et qui permet à celle-ci de fonctionner correctement. Une activité clé est essentielle à l'entreprise pour la survie de celle-ci.
- En deuxième place arrivent **les ressources clés**. A nouveau, on parle ici des ressources indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et à la survie de celle-ci.
- Finalement, **les partenaires clés**. Les partenaires peuvent être de différents types, que ce soient des fournisseurs, simplement des alliés de notre entreprise ou autres. Chacun de ces partenariats est mis en place selon des critères qui peuvent être autant financiers que stratégiques par exemple.

Finalement, on retrouve une dernière partie dans le Business Model Canvas qui est celle de la structure financière du projet.

- Avec dans un premier temps, **la structure des coûts**, c'est-à-dire l'ensemble des frais auxquels l'entreprise fait face et ce peu importe la nature de ces montants. Cette composante du Business Model Canvas permet une réelle réflexion sur ceux-ci.
- La dernière composante du Business Model Canvas se compose de **l'ensemble des flux de revenus** qui sont à mettre au regard des coûts car ils reprennent ici l'ensemble des rentrées d'argent pour l'entreprise. Ainsi, en comparant l'ensemble des coûts et des revenus, il est possible de s'assurer de la viabilité du modèle financier de l'entreprise.<sup>12</sup>

Le Business Model Canvas est donc un modèle intéressant pour comprendre dans un premier temps le fonctionnement d'une entreprise ou d'une association telle que la Fucam Junior Consulting. Il constitue en ce sens un élément intéressant dans la première phase qui est l'accueil étant donné qu'en le remplissant avec plusieurs consultants de la Fucam Junior Consulting, il est à la fois possible de comprendre, de manière presque non-intrusive, le fonctionnement de l'association mais aussi de savoir si le Business Model de l'association fait l'objet d'un consensus entre les différents membres de l'association. Dans notre cas, il sera intéressant de réaliser dans un premier temps un Business Model Canvas actuel de la

---

<sup>12</sup> Nathalie Carre, « D'une idée à un Business Model innovant », [http://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=93ab612c-93b5-473a-a27c-bbbe8116e90e&groupId=10928](http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=93ab612c-93b5-473a-a27c-bbbe8116e90e&groupId=10928) [PDF en ligne] (page consultée le 3 décembre 2016)

Fucam Junior Consulting selon les différents membres de l'association afin de comprendre au mieux le fonctionnement stratégique de celle-ci. Mais également dans un second temps, un Business Model Canvas ajusté qui s'intégrera dans la troisième partie de ce travail pour tenter de conseiller aux mieux les prises de décisions futures de la Fucam Junior Consulting. C'est en créant cette véritable cohérence stratégique que la vision long terme de la Fucam Junior Consulting pourra être déterminée.

### **e) L'analyse SWOT**

La notion d'analyse SWOT est un outil marketing clé dans l'analyse d'une entreprise et de l'environnement dans lequel elle évolue. Il s'agit d'une matrice qui permet de présenter de manière synthétique les résultats d'une analyse stratégique interne et externe. Cette matrice se concentre à la fois sur une analyse externe des opportunités et menaces auxquelles l'entreprise est confrontée mais aussi une analyse interne des forces et faiblesses de l'entreprise. Cette analyse permettra donc de résumer la situation à laquelle nous aurons pu aboutir par les analyses externes et internes menées grâce aux outils précédents.

Dans un premier lieu nous allons nous concentrer sur l'analyse stratégique externe de l'entreprise. Tout d'abord cette analyse se fera de manière positive ou en d'autres termes via les opportunités qui se présentent à l'entreprise et qui peuvent se référer à de nombreux éléments tels que le marché, les partenariats potentiels mais bien d'autres possibilités également. Ensuite via l'analyse des menaces qui représente à l'inverse un élément externe négatif. En effet, il s'agit d'éléments de contexte externe à l'entreprise mais qui nécessitent d'être pris en compte par l'entreprise pour son développement. Il peut s'agir ici de la concurrence, des prix pratiqués sur le marché, de réglementations en vigueur ou autres. Ainsi cette analyse sera menée de manière à comprendre le contexte dans lequel la Fucam Junior Consulting évolue aujourd'hui. (Aacker, 2010)

Les deux éléments clés de cette analyse externe seront donc les opportunités et les menaces. Dans l'objectif d'établir une base commune de compréhension de cette analyse, il est important de définir ces différents éléments. Tout d'abord une opportunité est un événement extérieur à l'organisation, qu'elle ne contrôle pas, et qui -si elle parvient à la saisir- peut augmenter de manière substantielle sa performance. Ensuite, une menace est également un événement extérieur à l'organisation, qu'elle ne contrôle pas non plus, et qui -si elle n'y fait pas face- peut affecter négativement et substantiellement sa performance (Johnson, Scholes, Whittington, Frery, 2008).

Dans un deuxième temps, c'est l'analyse de la capacité stratégique de l'entreprise qui sera menée. De nouveau via une analyse positive reprenant les forces de l'entreprise qui peuvent à la fois se situer au niveau des avoirs, des compétences ou tout autre point qui représente un atout stratégique pour

l'entreprise. Ces forces sont à mettre en regard des faiblesses représentant ici l'élément négatif interne avec ici par exemple des manques de compétence en interne de l'entreprise, des problèmes d'image ou encore d'autres faiblesses. Il existe plusieurs modèles qui permettent d'identifier facilement les forces et faiblesses d'une entreprise. Nous utiliserons ces modèles afin de déterminer ces différentes forces et faiblesses. Ce sera d'ailleurs l'objectif premier de l'analyse de la capacité stratégique. Cette analyse sera réalisée en partie à l'aide de plusieurs membres de la Fucam Junior Consulting via un « focus group » afin de réaliser une analyse plus rapide mais aussi de qualité supérieure grâce à ce qui s'apparente à « des spécialistes internes de l'entreprise ». En effet, de par leur connaissance accrue de l'association -qu'ils tirent de leur implication dans celle-ci- les consultants peuvent s'apparenter à des spécialistes qu'il convient de consulter pour analyser complètement la capacité stratégique de l'entreprise. De plus, cette étape permettra aussi de s'assurer de la cohérence de ces éléments, c'est-à-dire que ces éléments soient acceptés par tous. (Aacker, 2010)

A nouveau, il est important de s'accorder sur la définition de deux termes primordiaux avant de commencer cette analyse : ceux de force et faiblesse. Ainsi, une force est un actif tangible ou intangible (comme une image de marque par exemple) ou encore une compétence que l'entreprise maîtrise mieux que ses concurrents. Au contraire, une faiblesse est un actif tangible ou intangible ou encore une compétence que l'entreprise maîtrise moins bien que ses concurrents.

Il est finalement à noter que cette analyse possède un fort côté subjectif étant donné que deux analyses SWOT d'une même situation peuvent mener à des résultats différents mais allant toujours plus ou moins dans le même sens. Néanmoins, il est toujours possible de réduire au maximum ce côté subjectif. En effet, le nombre et la qualité de sources externes seront inversement proportionnels à la subjectivité de



Figure 5 : L'analyse SWOT

l'analyse. Il convient donc d'essayer de trouver un maximum d'informations et d'analyser au mieux la situation pour s'assurer au maximum de son objectivité.

## **2. Méthodologie d'analyse qualitative**

Pour réaliser notre analyse stratégique externe et interne, en ayant recours aux cadres de références, nous précéderons à la récolte de données tant secondaires que primaires. Une donnée primaire est une donnée qui n'existerait pas encore au début de l'analyse mais qui sera créée à partir d'entretiens qualitatifs en vue de comprendre un problème ou une situation pour laquelle nous ne disposons pas encore de données par ailleurs. Alors qu'une donnée secondaire est un type de données qui existe déjà au moment des recherches et qu'il est dès lors possible de retrouver soit au sein de l'entreprise -pour les données internes- soit via des sources externes telles que des ouvrages, des rapports ou encore des études -pour les données externes. La combinaison de ces différents types de sources devrait permettre de construire une base solide pour les différentes analyses afin de s'assurer de la cohérence de celles-ci. (D'astous, 2015)

### **a) L'entrevue de groupe**

Dans le but de récolter ces données, il conviendra donc de se rendre sur le terrain afin d'y opérer une entrevue de groupe (« focus group »). L'entrevue de groupe est une méthode d'entretien pour les études qualitatives qui tente de rassembler plusieurs individus pour comprendre au mieux une situation.<sup>13</sup> Dans un premier temps, il conviendra de réaliser un guide d'entretien pour mener cette entrevue. Cette méthode d'entretien sera utilisée par la suite afin de comprendre le fonctionnement interne de l'association à l'aide de membres de celle-ci. Le « focus group » est donc une méthode orale d'analyse sociale. Afin de s'assurer de sa validité, il convient de réunir un échantillon de personnes représentatif du groupe. Ainsi il sera possible de mettre en lumière à la fois les points sur lesquels un consensus est rapidement trouvé et de les distinguer clairement des points qui mènent à un débat. Finalement on retiendra encore qu'il est primordial que les échanges soient animés par un responsable afin de guider le débat mais aussi dans le but de donner la parole à tout le monde et ainsi éviter les effets d'un leader qui s'imposerait parmi les participants du « focus group ».<sup>14</sup> Pour réaliser une entrevue de groupe, il convient de respecter plusieurs règles relatives à 5 éléments : l'organisation de l'entrevue, le contenu de celle-ci, les participants, l'animation de l'entrevue mais aussi l'analyse des résultats de cette dernière. (D'astous, 2015)

---

<sup>13</sup> Définitions Marketing, « Définition : Focus group », <http://www.definitions-marketing.com/definition/focus-group/> [HTML en ligne] (page consultée le 21 mars 2017)

<sup>14</sup> Spiral, « Le Focus Group », <http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/focus-group/> [HTML en ligne] (page consultée le 22 mars 2017)

- Pour ce qui est de l'organisation : il est conseillé de mettre les participants à l'aise dans un espace prévu à cet effet. Il est recommandé si possible d'enregistrer l'entretien pour en tirer un maximum d'éléments lors de la phase d'analyse. Aussi, il est important d'adapter le « focus group » en fonction des éléments extérieurs à celui-ci en offrant par exemple des rafraichissements s'il fait trop chaud ou des sandwichs si celui-ci se déroule en heures de table.
- En général, au niveau du contenu, on demande aux participants d'exprimer une opinion sur un sujet intéressant pour la recherche. On peut soit opter pour une entrevue de groupe assez libre ou il est demandé à chacun d'exprimer son opinion en laissant une grande liberté au groupe avant d'analyser les éléments qui sont ressortis de l'entrevue. Tout comme le « focus group » peut être étroitement encadré que ce soit au niveau du thème abordé ou du temps de parole laissé à chacun. On parlera ici de liberté du groupe. Il est aussi conseillé dans certains cas d'alterner avec les discussions de groupes, des tâches individuelles afin d'éviter que certains participants trop virulents n'imposent leur vision ou au contraire afin d'éviter de rater certaines informations de certains participants plus timides. De plus, des avis individuels permettent également de faire abstraction des effets d'interaction pour éviter les biais sur les opinions individuelles.
- Il est également important de bien choisir les participants à un tel « focus group ». En effet, le participant doit être intéressé par la problématique de l'entrevue. De plus, il est nécessaire de s'assurer que les participants n'aient pas participé à une entrevue portant sur un sujet proche récemment car cela pourrait en effet biaiser les résultats. Ensuite, en ce qui concerne la taille du groupe, il est au mieux composé de 8 à 12 personnes pour s'assurer de réunir des éléments représentatifs et créer une dynamique efficace mais éviter le surplus d'intervenants et donc une discussion trop difficile à cadrer. Néanmoins de nombreux autres éléments tels que le sujet de l'entrevue, le temps de celle-ci et d'autres peuvent faire varier le nombre d'intervenants nécessaires. Il convient encore de respecter plusieurs règles dans la formation du groupe. Tout d'abord, il est utile d'éviter les groupes trop hétérogènes pour pouvoir créer une dynamique intéressante et créer un climat de confiance entre les différents intervenants. Ensuite, Le groupe ne doit pas comporter d'expert car celui-ci pourrait intimider les autres membres du « focus group » et restreindre l'expression des opinions. Il faut également prendre garde à ne pas créer de groupes minoritaires pour éviter un conflit au niveau de l'âge pour ne citer qu'un exemple possible. Il faut finalement éviter que les participants ne se connaissent trop bien car en effet bien que cela puisse apporter une certaine dynamique durant l'entretien, il n'est alors plus possible de contrôler les échanges avant l'entrevue et une complicité forte entre plusieurs intervenants pourrait altérer les échanges.

- L'animation du débat joue également un rôle important dans l'organisation d'une entrevue de groupe. Il faut pouvoir stimuler les participants pour les pousser à la discussion sur les thèmes à aborder mais aussi s'assurer que les participants ne rencontrent pas de problèmes durant l'entretien. Les qualités requises pour un animateur sont la sociabilité, l'ouverture d'esprit, l'écoute et la débrouillardise. Celles-ci permettent de faciliter les échanges, de bien comprendre les participants mais aussi de réagir rapidement aux problèmes qui peuvent survenir.
- Finalement, au niveau de l'analyse, elle peut concerner plusieurs éléments tels que les paroles, les gestes, les regards ou encore d'autres réponses non-verbales. Elle poursuit deux objectifs : décrire et expliquer. Dans un premier temps, il est nécessaire simplement de décrire en reprenant les éléments principaux qui ressortent des échanges par une synthèse de ceux-ci. Ensuite, il convient de commenter ces résultats en appuyant les résultats aux moyens d'extraits textuels repris directement depuis le « focus group ». A partir de ces descriptions il est ensuite intéressant d'aller au-delà des données récoltées à l'aide des « focus group » pour tenter de se livrer à des conjectures. Celles-ci peuvent ensuite être appuyées à l'aide d'analyses plus poussées des entrevues. Il est également important dans l'analyse de pouvoir différencier les éléments individuels des éléments issus d'une réflexion collective (D'astous, 2015).

Ainsi, il est primordial d'attacher une importance toute particulière à ces différents points afin de créer un cadre optimal pour la recherche participative que constitue l'entrevue de groupe. Le but principal étant de fournir aux participants un environnement stimulant afin de confronter des opinions individuelles. Une limite est néanmoins à noter dans de tels entretiens étant donné que l'avis d'un échantillon de personnes ne peut pas toujours être généralisé à l'ensemble de la population. L'objectif est donc de limiter au maximum ce biais. (D'astous, 2015)

### **3. Analyse de l'environnement**

Maintenant que les différents outils ont été présentés, il semble opportun d'appliquer ceux-ci au cas spécifique de la Fucam Junior Consulting. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps mener une analyse de l'environnement afin de comprendre celui dans lequel la Fucam Junior Consulting évolue. Cette analyse nous permettra de poser le contexte dans lequel évolue l'association avant de nous intéresser plus précisément à elle pour tenter de déterminer le positionnement optimal à adopter par la Fucam Junior Consulting. Afin de mener celle-ci, nous nous intéresserons dans un premier temps à la concurrence par l'analyse de Porter avant de nous porter sur une analyse du cadre de Teece et Pisano. Après quoi, nous nous intéresserons à l'environnement belge et aux « Junior Entreprises » qui y évoluent. Finalement, nous utiliserons la matrice SWOT pour résumer ces éléments de l'analyse stratégique externe.

### **a) L'analyse de Porter**

Ainsi, nous nous posons la question de savoir à quelle concurrence fait face la Fucam Junior Consulting. Pour y répondre, nous utiliserons une analyse de Porter afin d'étudier les différents points qui y sont relatifs. Dans le cadre de cette analyse de l'environnement, nous accepterons le fait que la Fucam Junior Consulting trouve sa concurrence auprès d'autres « Junior Entreprises » belges. Même si il est en effet possible d'élargir encore cette concurrence, cet élément semble pertinent étant donné que l'offre des « Junior Entreprises » possède plusieurs caractéristiques (dont la principale est le prix) qui la différencie fortement d'autres sociétés de consultance.

#### **I. La menace de nouveaux entrants**

La menace de nouveaux entrants fait ici référence aux nouveaux acteurs qui pourraient venir proposer leur offre sur le marché. On parle donc ici à la fois de prévisions lorsque l'on sait par exemple qu'un nouvel acteur pense rejoindre prochainement le marché mais aussi aux différentes barrières à l'entrée qui peuvent exister sur le marché.

Dans le cas de la Fucam Junior Consulting, on retiendra qu'il existe une barrière importante étant donné qu'il est presque impossible d'offrir des tarifs aussi concurrentiels que ceux qui sont proposés étant donné la main d'œuvre étudiante qui est employée mais de manière plus large, il n'est pas exclu qu'un concurrent proposant des services similaires entre sur le marché même si l'on peut considérer dès lors que son segment de clients sera largement différent de celui de la Fucam Junior Consulting. D'un autre côté, après quelques recherches, il n'existe jusqu'ici aucune ouverture de « Junior Entreprise » prévue prochainement. En outre, il est difficile d'ouvrir une société de consultance étant donné l'importance des Big Four sur le marché car cela demande un processus assez long vu qu'il est nécessaire de réunir une équipe « d'experts » capables de résoudre des problèmes variés. On peut aussi voir l'importance de posséder un réseau le plus large possible sans quoi, il est difficile de pouvoir toucher des clients.

#### **II. La menace des produits de substitution**

La menace des produits de substitution correspond à l'ensemble des alternatives disponibles pour le client. On prendra ici en compte par exemple le coût de transfert, c'est-à-dire ce qu'il coûte au client -en termes financiers mais aussi en termes de temps, de risque perçu etc- mais aussi l'ensemble des produits et services qui pourraient être choisis par le client à la place de celui proposé par l'entreprise.

Dans le cas de la Fucam Junior Consulting il existe deux menaces principales. Tout d'abord celle de grandes boîtes. En effet la consultance est souvent considérée comme un service assez coûteux sur lequel peu de compromis peuvent être faits quant à la qualité du service rendu. Ainsi bien que le cas des « Junior Entreprises » proposent des tarifs concurrentiels, ceux-ci renvoient parfois l'image d'une qualité

inférieure qui peut parfois effrayer certains clients. Ensuite on retrouve une seconde menace encore plus importante. En effet, il n'est pas obligatoire de faire appel à une société de consultance et c'est pourquoi bon nombre de PME et de TPE préfèrent souvent réaliser les analyses nécessaires par elles-mêmes pensant ainsi pouvoir contrôler la qualité des tests par elles-mêmes et éviter ce compromis sur la qualité. Néanmoins, il est important de noter que cette solution n'est pas toujours optimale et il est donc important de pouvoir rassurer les clients quant à la qualité des analyses effectuées par la Fucam Junior Consulting. On notera ici l'importance des premiers contrats réalisés par la Fucam Junior Consulting qui pourront à l'avenir servir de « certificat de qualité » pour les futurs clients. Il est important de mettre un maximum d'éléments en avant pour prouver les compétences des consultants de la Fucam Junior Consulting.

### **III. Le pouvoir de négociation des clients**

Le pouvoir de négociation des clients est un élément important dans l'analyse de la concurrence. En effet, un pouvoir de négociation important de la part des clients signifie que ces derniers ont un impact fort sur la rentabilité de l'entreprise. Ils peuvent donc en ce sens représenter une réelle menace pour l'entreprise. On les retrouve dans l'analyse de la concurrence étant donné que leur pouvoir est directement lié à la loi de l'offre et de la demande. En effet, une offre supérieure à la demande laisse au client un certain choix qui n'existe pas si, au contraire, la demande est supérieure à l'offre.

Dans notre cas on retrouve un pouvoir de négociation des clients important étant donné que comme expliqué dans le point précédent il est toujours possible pour eux de faire le travail par eux-mêmes. Le client possède donc toujours le choix de faire appel à la Fucam Junior Consulting, à une autre société de consultance ou simplement à régler ses problèmes lui-même. Il semble donc important de travailler sur cet aspect afin de faire comprendre à ceux-ci la véritable plus-value d'un travail de consultance.

### **IV. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Passons maintenant au pouvoir de négociation des fournisseurs. Il représente lui aussi une part de l'analyse de la concurrence. En effet lorsque les fournisseurs possèdent un pouvoir de négociation trop important cela signifie qu'ils dirigent réellement le marché en imposant leurs conditions. Ils représentent dès lors une opportunité pour qui sait attirer les fournisseurs et bénéficier des conditions les plus intéressantes sur le marché.

Dans le cas de la Fucam Junior Consulting, on peut considérer les consultants comme étant « des fournisseurs de compétences », il est donc important de pouvoir au maximum attirer des compétences utiles à l'association. Afin d'analyser au mieux cet apport de compétences, on retiendra qu'il existe plusieurs types de consultants. Tout d'abord on retrouvera les consultants de second cycle, c'est-à-dire des étudiants de master à l'UCL-Mons qui possèdent des qualifications pratiques assez développées que

pour travailler de manière autonome sur des contrats. Ces consultants représentent la part la plus importante au niveau de l'apport en compétences pour l'association. Ensuite, on retrouve également des étudiants de premier cycle, c'est-à-dire ceux qui possèdent des savoirs pratiques plus limités mais qui peuvent néanmoins être formés par les étudiants de second cycle. Il est néanmoins primordial de développer une certaine fidélité auprès de ces étudiants car ils représentent les étudiants de second cycle de demain. On retrouve finalement encore des étudiants qui suivent un cursus du côté de la HELHa dont la formation est plus courte mais également plus pratique et qui peuvent donc apporter de nombreux éléments positifs dans le cadre de la réalisation de contrat pour la Fucam Junior Consulting. Ainsi on remarque que pour le lancement de la Fucam Junior Consulting, les compétences se concentrent surtout sur les étudiants de second cycle et ceux de la HELHa qui ont décidé de rejoindre l'association. A l'avenir, au contraire, les compétences disponibles de l'association pourraient être soumises à une évolution positive dans le cas où une certaine fidélité se développerait auprès des étudiants en bachelier. On peut ici dire que le pouvoir de négociation des fournisseurs est assez élevé dans le sens où aucun étudiant n'est contraint de devenir membre de l'association. Il est donc important de trouver des facteurs qui peuvent motiver les étudiants à devenir consultants.<sup>15</sup>

## **V. L'intensité de la concurrence**

Finalement, le dernier point de l'analyse des forces de Porter est celui de l'intensité de la concurrence, il se trouve au centre des préoccupations étant donné qu'il représente l'objet d'étude de cette théorie. On retrouve au niveau de l'intensité de la concurrence l'ensemble des éléments étudiés par avant, c'est pour cette raison qu'elle se retrouve au centre du diagramme de Porter disponible en figure 2.

Il semble tout à fait envisageable de considérer la Fucam Junior Consulting dans un ensemble global des « Junior Entreprises » actif principalement dans la région de Mons. On peut ainsi retrouver un concurrent majeur actif dans la même région : la Warocqué Junior Entreprise aussi appelé « JEWAC's », il s'agit en fait de la « Junior Entreprise » de l'Université de Mons (UMONS) dont la mission est presque identique à celle de la Fucam Junior Consulting. Le principal avantage de la JEWAC's par rapport à la Fucam Junior Consulting se trouve au niveau de ses années d'expérience. En effet, la JEWAC's fut fondée en 2003 dans la faculté Warocqué d'économie et de gestion de l'UMONS. On notera également que la JEWAC's fait partie du réseau JADE Belgium (Belgian federation of Junior Enterprises) et qu'elle offre des formations dans des domaines variés, ce qui rapproche fortement son activité de celle de la

---

<sup>15</sup> Créer mon Business Plan, « Les outils stratégiques de l'entreprise », <http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-5-forces-de-porter.html> [HTML en ligne] (page consultée le 28 décembre 2016)

Fucam Junior Consulting.<sup>16</sup> Néanmoins, les années d'expérience de la JEWAC's lui permettent à la fois un réseau de clients et consultants plus large mais aussi une formation plus avancée des consultants. Il est également envisageable de considérer des centres tels que la maison de l'entreprise (LME) comme concurrents mais après réflexion, leur mission s'apparente plus à un accompagnement qu'à de la consultance, c'est pourquoi il est préférable de les considérer comme des partenaires potentiels plutôt que comme des concurrents. On retrouve également à Mons une deuxième Junior Entreprise, la « YEP'tech Mons » qui est la « Junior Entreprise » de la faculté polytechnique de l'UMONS et donc active dans un tout autre domaine. A noter que les 3 « Junior Entreprises » de Mons tentent aujourd'hui de travailler comme des partenaires plutôt que comme des concurrents comme cela a déjà été publié par exemple via LinkedIn (figure 6). A l'avenir, il conviendra donc de travailler avec ces autres « Junior Entreprises » plutôt que contre elles pour suivre la volonté actuelle de la Fucam Junior Consulting et des autres « Junior Entreprises » de Mons.



Figure 6 : Collaboration entre les « Junior Entreprises » Montoises

<sup>16</sup> JEWAC's, « Junior Entreprise Warocqué Consulting Service », <http://jewacsasbl.wixsite.com/jewacs> [HTML en ligne] (page consultée le 28 décembre 2016)

## **b) Le cadre de Teece et Pisano**

En plus de la simple concurrence, il est donc judicieux de s'intéresser à différentes caractéristiques de l'environnement via le cadre de Teece et Pisano. De cette analyse, on retiendra plusieurs points importants :

- Au niveau de la recherche et des institutions d'éducation : il existe un lien très fort dans l'environnement de la Fucam Junior Consulting étant donné que son existence est directement liée à deux institutions majeures : l'UCL-Mons et la HELHa. Ce lien fort permet à la Fucam Junior Consulting de rester en permanence au courant des dernières nouveautés dans de nombreux domaines mais aussi de partager de nombreuses ressources. Plus simplement nous pouvons dire qu'il est un gage d'excellence pour la Fucam Junior Consulting.
- Pour ce qui est des aspects légaux : nous retrouvons ici de nombreux aspects déjà bien pris en compte par la Fucam Junior Consulting. Tout d'abord les statuts de l'association sont déposés au Moniteur Belge et il est possible de les retrouver en annexe 1. Il est également demandé à chaque consultant de la Fucam Junior Consulting de signer un règlement d'ordre intérieur afin de régulariser sa situation dans l'association.
- Il y a également un rôle majeur joué par le capital humain : on peut réellement parler ici de gestion de compétences et on peut clairement en identifier différents types au sein de la Fucam Junior Consulting. Tout d'abord parce que les étudiants se distinguent de par la formation qu'ils suivent, de par leurs antécédents mais aussi d'autres aspects importants tels que leurs centres d'intérêts ou encore -pour ne citer que quelques exemples- l'avancée dans leur parcours académique. Il est réellement important aujourd'hui de gérer ces compétences pour s'assurer de la qualité des rendus par la suite.
- Finalement on retrouve encore un élément important qui est celui des organismes de réglementations et de normalisation : nous pouvons ici parler de l'organisme JADE Belgium. Le réseau JADE Belgium est en fait le réseau officiel des « Junior Entreprises » de Belgique dont fait aujourd'hui partie la Fucam Junior Consulting au même titre que de nombreuses « Junior Entreprises ». Ce réseau est alors agrandi par le réseau JADE International qui organise par exemple un grand meeting des « Junior Entreprises » à Milan en juillet 2017 auquel la Fucam Junior Consulting participera.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Jade Belgium, «*Belgian federation of Junior Entreprises* », <http://jadebelgium.eu/> [HTML en ligne] (page consultée le 30 décembre 2016)

Il existe encore plusieurs points qui pourraient être analysés dans le cadre de cet environnement dynamique mais les 4 points présentés ci-dessus représentent les composantes les plus importantes et surtout les plus pertinentes dans le cadre de cette analyse et c'est pourquoi il est important de les garder à l'esprit. De plus, certains autres éléments ont déjà pu être traité lors de l'analyse de Porter et sont dès lors déjà connus.

### **c) Analyse de l'environnement belge**

Toujours dans l'optique de l'analyse de l'environnement, nous avons pu nous rendre le 25 mars 2017 au « National Meeting » organisé par JADE Belgium dans les locaux de l'université de Namur. Cet événement représentait une réelle opportunité à la fois de rencontrer de nombreuses personnes issues du milieu de différentes « Junior Entreprises » belges et d'échanger avec elles sur leurs visions des « Junior Entreprises » en Belgique. C'est également lors de cette rencontre que la Fucam Junior Consulting fut nommée pour recevoir un prix dans la catégorie « Most Promising JE » mais qui fut finalement remis au « LLN Juris Club » et plaça donc la Fucam Junior Consulting en deuxième place.

De nombreuses associations participaient à cet événement et c'était également l'occasion de participer à de nombreux workshops organisés notamment par Deloitte, une présentation de chaque « Junior Entreprise » présente lors de l'événement et finalement de rencontrer le fondateur de EASI (société active dans le conseil informatique pour le B2B), Salvatore Curaba, pour recevoir sa vision de l'entrepreneuriat et de la consultance en Belgique. Nous avons également pu suivre plusieurs présentations de « Junior Entreprises » dont celle de la Fucam Junior Consulting où nous avons pu apprendre la volonté de l'entreprise de devenir la « Junior Entreprise » la plus socialement responsable de Belgique.

Plusieurs éléments importants sont ressortis de cette journée. Tout d'abord au niveau de la géographie des « Junior Entreprises » en Belgique, on remarque qu'elle se concentre très fortement autour des universités belges avec une forte concentration du côté de Louvain-La-Neuve. Cette forte concentration a pour effet une différenciation de plus en plus forte des « Junior Entreprises » avec par exemple l'ouverture récente du « LLN Juris Club » qui s'intéresse à la thématique bien spécifique des conseils juridiques. Aussi, on remarquera une volonté très forte de toujours rester orienté vers l'étudiant. En effet selon de nombreux « Junior Entrepreneurs », c'est bien l'étudiant qui doit rester le centre des préoccupations des « Junior Entreprises » et ce pour deux raisons évidentes. L'étudiant apporte des compétences à l'entreprise, il est donc important de l'attirer pour faire grandir l'entreprise mais aussi de tenter de garder une vision profondément humaine pour des associations dites « étudiantes ». L'étudiant continue donc à s'investir avant tout pour son campus et pour les autres étudiants.

Finalement, on retiendra encore de cette journée que la Fucam Junior Consulting étant donné sa présence à un tel événement a pu s'intégrer encore plus sur le marché des « Junior Entreprises » belges et ainsi affirmer sa présence sur le territoire belge auprès d'autres grandes « Junior Entreprises » telles que le Conseil LSM, le LLN Juris Club ou encore le Solvay Consulting Club pour n'en citer que quelques-unes. La Fucam Junior Consulting étant la seule « Junior Entreprise » montoise présente à l'événement, son activité dans le réseau JADE lui offre donc réellement un nouvel avantage concurrentiel sur le sol montois. Cet événement ainsi que le réseau JADE permettent néanmoins encore une fois d'appuyer une vision coopérative des « Junior Entreprises » en Belgique au détriment de la vision concurrentielle de ces « Junior Entreprises ».

#### **d) Résumé de l'analyse de l'environnement**

Ainsi, maintenant que nous avons mené cette analyse de l'environnement, il semble opportun de résumer les différents éléments décelés en identifiant les opportunités et menaces auxquelles la Fucam Junior Consulting fait face aujourd'hui. Nous allons faire appel à la matrice SWOT pour résumer ceux-ci.

Tout d'abord, on retrouve de nombreuses opportunités pour la Fucam Junior Consulting:

- Tout d'abord au niveau du marché et des clients : il faut savoir qu'il existe, au niveau de l'environnement montois, une opportunité majeure qui réside dans le nombre important de PME dans la région de Mons notamment avec le parc scientifique Initialis qui comprend 71 entreprises réparties sur 18,72 hectares. En plus de cela, on retrouve dans le parc Initialis une entreprise s'occupant de l'accueil des PME : la maison de l'entreprise (LME) et deux autres structures sont en développement pour les entreprises créatives et culturelles ainsi que pour les projets s'intéressant aux matériaux nouveaux.<sup>18</sup> Il est également à noter qu'il existe encore de nombreuses entreprises basées à Mons ou dans les environs qui pourraient être intéressées par des solutions telles qu'elles sont proposées par la Fucam Junior Consulting. De nombreuses entreprises cherchent donc encore à résoudre des problèmes relatifs à leur croissance qui pourraient éventuellement faire l'objet de contrats avec une « Junior Entreprise ».
- Dans le même sens, il y a une opportunité due au petit nombre d'acteurs sur le marché actuellement. En effet, cela permet à la Fucam Junior Consulting de croître pour le moment en gagnant de nouveaux clients étant donné que ce marché n'est clairement pas encore saturé. A l'avenir, il faudra mettre un point d'honneur à la fidélisation des clients existants mais il reste

---

<sup>18</sup> Intercommunale de développement économique et d'aménagement du cœur du Hainaut, « *Les parcs d'activité économique* », <http://www.idea.be/fr/zoning/13/mons-parc-scientifique-initialis/50.html> [HTML en ligne] (page consultée le 16 décembre 2016)

encore de nombreuses possibilités à la Fucam Junior Consulting pour démarcher de nouveaux clients. (Daniel Ray et William Sabadie, 2016)

- Ensuite on retrouve encore une opportunité de communication au niveau de la consultance en générale. En effet, comme nous l'avons vu, il existe de nombreux avantages pour les entreprises à avoir recours à une consultance. Néanmoins, ces avantages sont bien souvent méconnus et il semble donc opportun de communiquer ceux-ci aux prospects afin de capter leur attention dans un premier temps. Cette opportunité peut donc être résumée comme étant un manque de connaissance des possibilités et des avantages de la consultance chez les PME montoises.
- Ensuite, une opportunité est encore décelée directement sur le campus de La Bascule cette fois-ci étant donné qu'il reste encore de nombreux étudiants à la recherche d'une première expérience professionnelle et qui pourraient donc à l'avenir devenir consultants pour la Fucam Junior Consulting. Cette opportunité pourrait même bien être la base d'une nouvelle direction stratégique envisageable pour la Fucam Junior Consulting.
- On retrouve également une opportunité de partenariat avec les autres « Junior Entreprises » montoises qui tendent à construire des rapports coopératifs plutôt que concurrentiels sur le sol montois.
- Il est également à noter qu'il existe une autre opportunité de créer une réelle cohérence entre les valeurs de la Fucam Junior Consulting et celles des institutions académiques qui la soutiennent. En effet, en suivant sur la ligne de conduite de ces institutions, la Fucam Junior Consulting pourrait encore renforcer ses partenariats qui sont d'une importance majeure pour son activité. Une cohérence entre ces valeurs assurerait un lien encore plus fort entre ces différentes parties et permettrait donc à la Fucam Junior Consulting de gagner encore en sérieux. Cet élément pourrait à nouveau servir de base à la création d'une nouvelle orientation stratégique pour la Fucam Junior Consulting.
- Finalement, il est encore important pour la Fucam Junior Consulting, en tant que nouvelle « Junior Entreprise » de s'affirmer comme un acteur majeur du territoire belge et ce en tant que « Junior Entreprise » la plus socialement responsable étant donné la volonté de son président d'aller en ce sens mais aussi un certain intérêt des clients pour les entreprises qui vont en ce sens aujourd'hui. Actuellement de nombreux regards sont dirigés vers la Fucam Junior Consulting dans le but de connaître son évolution. Il est important aujourd'hui de pouvoir se servir de cet élément pour affirmer la place de la Fucam Junior Consulting sur le marché belge.

Maintenant que nous nous sommes intéressés aux différentes opportunités, il est important également de passer en revue les menaces qui planent sur la Fucam Junior Consulting et qui sont également assez importantes :

- On retrouve une première menace au niveau de la concurrence. En effet, il existe de nombreuses entreprises qui proposent des services identiques à ceux de la Fucam Junior Consulting. Néanmoins la Fucam Junior Consulting possède la particularité de travailler avec des étudiants et propose donc des tarifs réduits. Il semble pourtant peu probable que des entreprises soient prêtes à faire des compromis quant à la qualité des résultats reçus. Ainsi il est primordial pour la Fucam Junior Consulting de continuer d'offrir des recommandations de qualité aux entreprises tout en offrant ses services à des tarifs réduits.
- Ensuite, une deuxième autre menace peut encore être identifiée auprès des autres « Junior Entreprises » montoises. Même si celles-ci ont des domaines d'activités légèrement différents, elles possèdent une histoire forte et un réseau fourni. C'est de leur expérience que naît un avantage concurrentiel face à la Fucam Junior Consulting. Ceux-ci pourraient donc décider d'investir encore plus le marché et donc de capter une partie de la demande de celui-ci au détriment de la Fucam Junior Consulting. Il est donc nécessaire de prendre une position forte sur ce même marché avant que celui-ci ne soit saturé.

Pour la suite du travail qui sera effectué, il sera important de garder en mémoire les différents points de cette analyse externe afin d'éviter de tomber dans les menaces et de profiter au maximum des différentes opportunités qui s'offrent à la Fucam Junior Consulting et de développer au mieux la vision long terme de la Fucam Junior Consulting. C'est pourquoi les principaux éléments de cette analyse sont résumés dans le tableau 1. De plus, il sera important de garder en tête les directions stratégiques évoquées. On retiendra par exemple l'idée selon laquelle les associations étudiantes se doivent d'offrir une plus-value aux étudiants. Cette idée nous rappelle qu'il est important de garder les étudiants au centre des préoccupations des associations étudiantes et donc des « Junior Entreprises ». C'est ainsi que les associations étudiantes peuvent s'imposer comme acteur majeur d'un campus universitaire.

Tableau 1 : Analyse SWOT externe

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché non-saturé avec de nombreux prospects dans la région (parc Initialis, LME...).</li> <li>- Faire connaître la plus-value de la consultance.</li> <li>- Nombreux étudiants à la recherche d'une première expérience professionnelle.</li> <li>- Coopérer avec les autres Junior Entreprises.</li> <li>- Créer une réelle cohérence avec les valeurs des institutions académiques.</li> <li>- Profiter de l'attention dont l'association dispose actuellement pour s'imposer sur le marché belge en tant que « Junior Entreprise » socialement responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun compromis sur la qualité acceptable par les entreprises dans le domaine de la consultance.</li> <li>- Concurrence d'autres « Junior Entreprises » montoises plus expérimentées.</li> </ul>

#### **4. Analyse de la capacité stratégique**

Maintenant que nous avons pu étudier l'environnement dans lequel évolue la Fucam Junior Consulting a été étudié, il convient de s'intéresser directement à l'association en elle-même par une analyse de la capacité stratégique. Pour ce faire plusieurs outils seront utilisés. Tout d'abord c'est par le modèle des « dynamic capabilities » que nous commencerons notre analyse. Ensuite, via une entrevue de groupe qui permettra la création d'un Business Model Canvas. Une étude de la vision de plusieurs étudiants complétera cette approche de la Fucam Junior Consulting. Ensuite un résumé de ces éléments conclura ce point sous la forme d'une analyse des forces et faiblesses de l'association.

##### **a) Les capacités dynamiques**

Afin d'ouvrir cette analyse de la capacité stratégique, il convient de s'intéresser aux « dynamic capabilities ». En effet, la Fucam Junior Consulting évoluant dans un milieu changeant, il est intéressant de se souvenir des informations qui vont suivre pour développer une nouvelle orientation stratégique.

L'objectif sera de déterminer quels sont les avantages concurrentiels de la Fucam Junior Consulting. Pour mener cette analyse, nous allons repartir des 6 grands types de ressources afin de comprendre en quoi elles peuvent s'adapter à un environnement sans cesse changeant et ainsi nous tenterons d'identifier les avantages concurrentiels de la Fucam Junior Consulting.

### **I. Les ressources financières**

Les ressources financières de la Fucam Junior Consulting représentent un avantage important pour l'association. En effet, elles permettent à la fois de s'assurer de la viabilité de la Fucam Junior Consulting mais également de rémunérer les consultants, ce qui représente un facteur motivant dans le travail qu'ils fournissent. On ne remarque pas d'adaptation particulière au marché en lien avec ces ressources. Néanmoins il serait intéressant de s'assurer d'indexer les tarifs de la Fucam Junior Consulting car ne pas suivre l'évolution de la valeur de la monnaie pourrait poser problème sur le long terme.

### **II. Les ressources physiques**

On retrouve ici l'un des avantages de la Fucam Junior Consulting qui est rendu possible par son lien étroit avec l'UCL-Mons. En effet, la majorité des ressources physiques de la Fucam Junior Consulting ne lui appartiennent pas directement mais appartiennent à l'UCL-Mons. On retrouve par exemple les locaux utilisés, les auditoriums, le matériel informatique... Toutes ces ressources physiques évoluent avec l'UCL-Mons, on remarque par exemple différents locaux qui sont actuellement ou qui seront prochainement en travaux. Ce qui représente une évolution dans ces ressources physiques et donc en ce sens une « dynamic capability » pour la Fucam Junior Consulting.

### **III. Les ressources humaines**

Les ressources humaines sont l'un des principaux avantages en termes de « dynamic capability » pour la Fucam Junior Consulting. On peut même épinglez deux avantages majeurs par rapport aux ressources humaines. Tout d'abord le fait que les consultants suivent des études supérieures. Ces formations permettent à la fois aux consultants de développer des compétences très actuelles et très concrètes. Cette formation permet aussi de créer une réelle façon de réfléchir et d'appréhender les choses qu'il est possible de transposer dans des projets de la Fucam Junior Consulting. Le second avantage est celui des professeurs également membres de la Fucam Junior Consulting. En tant qu'académiques, ils sont spécialisés dans différents domaines et travaillent également sur des sujets très actuels et donc dynamiques. Ce sont des compétences qu'il convient d'utiliser à bon escient dans la réalisation de contrats pour la Fucam Junior Consulting.

#### **IV. Les ressources technologiques**

Pour ce qui est des ressources technologiques, l'utilisation du lien avec l'UCL-Mons reste primordial. En effet, la quasi-totalité des ressources technologiques utilisées par la Fucam Junior Consulting provient soit d'apports personnels des consultants, soit des ressources rendues disponibles par l'UCL-Mons. Nous retrouvons ici par exemple l'ensemble des programmes à la disposition des étudiants via les salles informatiques de l'UCL-Mons ou via la salle virtuelle mais encore du matériel technologique disponible au service informatique de l'UCL-Mons pour les étudiants.

#### **V. La réputation**

La réputation de la Fucam Junior Consulting est également un élément clé parmi les « dynamic capabilities ». Il est important que la Fucam Junior Consulting puisse garder une image positive au niveau du marché dans lequel l'association est active. On remarque donc que cette image représente plusieurs enjeux. Cette image est à la fois la proie de plusieurs menaces qui pourraient la détériorer mais également une « dynamic capability » étant donné qu'il est important que cette image évolue avec le marché - comme ce fut par exemple le cas lors du récent changement de logo pour éviter d'être associé à un vieux logo moins adapté au marché aujourd'hui (annexe 2).

#### **VI. Les ressources organisationnelles**

Finalement, on retrouve les ressources organisationnelles. Il s'agit entre autres des valeurs défendues par la Fucam Junior Consulting et qu'elle souhaite mettre en avant. Il est important ici dans un premier temps de s'assurer d'une cohérence avec les valeurs de l'UCL-Mons étant donné que la Fucam Junior Consulting en est une association mais également les valeurs de la HELHa étant donné que plusieurs étudiants de cette institution sont également membres de la Fucam Junior Consulting. Nous retrouverons donc les valeurs de l'UCL qui sont proches de celles des Fucam dont l'association porte le nom (ce qui fut d'ailleurs l'une des causes de la fusion il y a quelques années<sup>19</sup>) mais aussi celles de la HELHa qui restent très proches.

Les valeurs principales qu'il convient de mettre en avant pour la Fucam Junior Consulting sont de 2 types. Tout d'abord l'excellence est la valeur qui prime et qui se traduit très simplement par les conseils qui sont donnés suite aux contrats de la Fucam Junior Consulting. Ensuite, l'éthique qui reste très importante, en aucun cas il ne conviendrait de s'en éloigner lors de recommandations.<sup>20</sup> Par ailleurs on retrouvera d'autres valeurs propres à l'UCL : l'ouverture aux autres et à la différence, la solidarité, la

---

<sup>19</sup> Service presse et communication, « Fusion UCL-Fucam », [http://ot-ds.sipr.ucl.ac.be/cps/ucl/doc/mons/images/190911\\_objectifs-fusion-UCL.pdf](http://ot-ds.sipr.ucl.ac.be/cps/ucl/doc/mons/images/190911_objectifs-fusion-UCL.pdf) [PDF en ligne] (page consultée le 3 avril 2017)

<sup>20</sup> Louvain School of Management, « Mission, vision and values », <https://uclouvain.be/fr/facultes/lsm/mission-vision-and-values-ti.html> [HTML en ligne] (page consultée le 3 avril 2017)

liberté et le respect.<sup>21</sup> Il est primordial que ces valeurs soient partagées par la Fucam Junior Consulting pour créer cette cohérence entre les différents organes de l'UCL. A ces valeurs doivent être intégrées autant que possibles celles de la HELHa comme précisé plus haut et on retrouvera par exemple une attention particulière au respect de l'environnement, la mise en avant de la diversité de chacun, le sens du pardon, l'écoute attentive ou encore la créativité.<sup>22</sup>

## VII. Les dynamic capabilities

On remarquera donc que les « dynamic capabilities » sont très fortement liées à l'évolution des ressources de l'UCL-Mons que ce soit par les ressources humaines, physiques, technologiques ou autres. Cela peut donc expliquer un point essentiel dans la compréhension de notre problématique : l'évolution de la Fucam Junior Consulting est fortement corrélée avec l'évolution de l'UCL-Mons et de la HELHa. L'un des enjeux majeurs est donc de travailler ensemble et pour c'est pour cela qu'une relation win-win est indispensable entre ces organes. Aujourd'hui cette relation s'établit dans le sens où la Fucam Junior Consulting pourrait permettre d'améliorer à la fois l'image des établissements mais aussi les compétences des étudiants et donc la qualité de l'enseignement prodigué par les établissements. La Fucam Junior Consulting permet d'apporter une réelle expérience de terrain aux étudiants motivés. De l'autre côté l'UCL-Mons mais aussi la HELHa apportent à la Fucam Junior Consulting des ressources utiles à son développement qu'il convient d'utiliser correctement.

### b) L'entrevue de groupe

Comme nous l'avons présenté dans la section théorique de ce travail, c'est un Business Model Canvas qui sera utilisé dans le cadre de l'analyse de la capacité stratégique de la Fucam Junior Consulting. Ce modèle permettra de mettre en avant des incohérences dans le Business Model s'il y en a. Afin de le mettre sur pied, nous avons décidé de faire appel à un « focus group ». Ce « focus group », en plus de réunir des informations importantes pour l'analyse stratégique interne nous permettra de nous assurer de la cohérence entre les différentes visions stratégiques de membres de la Fucam Junior Consulting afin de créer une vision unique pour l'entreprise qui soit à la fois cohérente avec la vision de ses membres et l'environnement dans lequel l'association évolue. Nous avons donc rencontré différents membres de la Fucam Junior Consulting pour compléter avec eux le Business Model Canvas. Afin d'organiser au mieux le « focus group » avec ces étudiants, nous nous sommes intéressés à l'organisation de celui-ci. Pour ce

---

<sup>21</sup> Université catholique de Louvain, « valeurs et vision », <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/valeurs-et-vision.html> [HTML en ligne] (page consultée le 3 avril 2017)

<sup>22</sup> HELHa, « Brochure d'accueil destinée aux membres du personnel de la HELHa », [http://www.helha.be/HELHa/wp-content/uploads/2014/12/HELHa\\_BROCHURE\\_BIENVENUE\\_2014-2015\\_V2.pdf](http://www.helha.be/HELHa/wp-content/uploads/2014/12/HELHa_BROCHURE_BIENVENUE_2014-2015_V2.pdf) [PDF en ligne] (page consultée le 3 avril 2017)

faire, revenons rapidement sur les 5 points que nous avons pu mettre en lumière dans la présentation de ce type d'entretien.

- Tout d'abord l'organisation de l'entretien de groupe : nous avons décidé de l'organiser directement sur le campus La Bascule afin d'augmenter le confort pour les étudiants qui assisteront à celui-ci. C'est pourquoi, l'entretien fut directement organisé dans le local FJC. Egalement, l'entretien sera intégralement enregistré et il est d'ailleurs possible d'en retrouver la retranscription en annexe 3. Finalement, l'entretien se déroulera en début de journée dans le but de s'adapter au mieux aux horaires des étudiants qui y participeront.
- Ensuite, au niveau du contenu de l'entretien, il sera dans les grandes lignes guidé pour tenter de remplir au mieux le Business Model Canvas de la Fucam Junior Consulting au terme de l'entretien de groupe. Pour ce faire, le guide d'entretien utilisé pour cet entretien est disponible en annexe 4. A noter que l'entretien se déroule en deux phases : l'une individuelle, l'autre en groupe. Ceci permettra d'éviter que l'un des participants ne s'efface trop lors de l'entretien de groupe. Le test individuel permettra également comme précisé par avant d'analyser les visions des participants en annulant au maximum les effets d'interaction présents lors de discussions de groupe.
- Pour ce qui est des participants, le nombre aurait dû s'élever à 8 afin de s'assurer une bonne dynamique de groupe sans perdre le contrôle de l'entretien. Malheureusement suite à un problème logistique, celui-ci fut réalisé en présence de 5 personnes. Bien que le nombre de participants à cet entrevue de groupe fut donc considérablement réduit, le nombre de consultants membres de la Fucam Junior Consulting restant peu élevé, il semble que cette entrevue garde néanmoins sa pertinence. La première partie était composée de membres de la Fucam Junior Consulting : Soumaïa Djerbi en tant que membre du comité (trésorière), Jason Van Hamme (consultant), Nathan Leurquin (consultant) mais également deux non-membres de la Fucam Junior Consulting afin d'intégrer un avis externe aux débats : Nicolas Petit (étudiant master 2 LSM, campus de Mons) et Ludovic Van Paemel (étudiant master 1 LSM, campus de Mons). Ils ont participé sur une base volontaire. A noter également que Nathan Pletinckx, président de l'association, n'a pas participé à l'entretien. En effet, il s'apparente à un « expert » de la Fucam Junior Consulting et sa participation pourrait donc bien introduire un biais dans l'entrevue de groupe organisée. Il est donc préférable qu'il n'y prenne pas part. N'importe quel autre membre de la Fucam Junior Consulting était invité à participer à cet entretien. Une rapide analyse du groupe fut également menée afin d'éviter des inégalités trop importantes au sein du groupe au niveau du parcours académique des participants par exemple. A noter finalement que les non-

membres de la Fucam Junior Consulting sont tous deux étudiants sur le site de Mons et sont également en master pour s'assurer un minimum de compréhension de la vie étudiante sur le campus de leur part.

- Au niveau de l'animation du débat, nous gèrerons personnellement celui-ci avant tout pour des raisons de facilités, des raisons financières mais aussi car ayant rédigé personnellement le guide d'entretien et connaissant l'association, il nous sera possible d'animer l'entretien au mieux et de réagir facilement aux différents problèmes qui pourraient survenir.
- Dernièrement, l'analyse de cet entretien portera essentiellement sur les paroles des intervenants. Le non-verbal occupe une place importante dans la communication mais il est plus complexe à analyser car il nécessiterait de filmer l'ensemble de l'entretien plutôt que de l'enregistrer. Une caméra pouvant occasionner une gêne plus importante chez les participants, il a été décidé de rester sur un enregistrement de l'entretien. Certains éléments issus du non-verbal pourraient être retenus lors de l'analyse mais l'essentiel de cet entretien sera analysé grâce au Business Model Canvas qui sera dès lors rempli et ces différents points seront justifiés par des extraits de l'entretien de groupe qu'il sera possible de retrouver en annexe 3. Notons, en plus de cela, que l'analyse sera par la suite présentée à Nathan Pletinckx afin qu'il puisse également y jeter un coup d'œil critique en tant qu'« expert » comme nous l'avons expliqué plus tôt.

Mais ce n'est pas tout, afin de s'assurer de la pertinence de cet entretien, il a été décidé d'utiliser une seconde fois le guide d'entretien afin de recueillir l'avis du président de l'association lors d'un entretien qualitatif semi-directif en face à face. Nous avons de la même manière animé ce second entretien. Il fut également organisé dans le local FJC en fonction des disponibilités de Nathan Pletinckx. Finalement, l'analyse de ce second entretien nous a permis de confirmer ou parfois de compléter les informations recueillies lors du « focus group » afin d'assurer d'une certaine cohérence entre ce que pensent les consultants et l'idée que se fait le président de la vision stratégique de l'association. La retranscription de cet entretien est disponible en annexe 5. Cet entretien apporte également de la pertinence étant donné qu'il appuie l'idée que se font les consultants de la vision stratégique de la Fucam Junior Consulting.

### **c) Le Business Model Canvas**

Avec cette collecte de données, nous allons donc nous intéresser à l'analyse du Business Model de la Fucam Junior Consulting. Afin de procéder à cette analyse, le Business Model Canvas établi suite à cette collecte de données primaires est disponible en figure 7. Les différents éléments qu'on y retrouve seront expliqués dans la suite de ce point et justifiés par des extraits textuels des différents entretiens.










<b>Key Partners</b>  JADE Belgium UCL-Mons HELHa	<b>Key Activities</b>  Consultance Recrutement Formations Boost My Carrer Day <b>Key Resources</b>  Ressources UCL Consultants Ressources partagées	<b>Value Proposition</b>  Expertise par de jeunes universitaires à prix compétitifs apportant un regard neuf pour des problématiques d'entreprises	<b>Customer Relationships</b>  Premier contact sérieux suivi d'une relation de proximité Service après-vente <b>Channels</b>  Mail Contact physique Réseaux sociaux Sur-mesure	<b>Customer Segments</b>  TPE PME universités
<b>Cost Structure</b>  Déplacements, consultants (40% du prix des contrats), frais administratifs, activités (+-1000€) , matériel		<b>Revenue Streams</b>  Contrats (60% du prix des contrats) formations, subsides		

Figure 7 : Business Model Canvas FJC

### I. Le segment de clients

Tout d'abord intéressons-nous à la cible de ce Business Model : les PME, TPE et universités. En effet, le président de l'association nous offre une approche très ambitieuse étant donné qu'il cherche à s'ouvrir à la consultance pour de grandes entreprises. Néanmoins, sa trésorière, Soumaïa Djerbi, nous confie lors du « focus group » qu'ils sont actifs actuellement « *au niveau des très petites entreprises ou alors des PME* » mais qu'ils « *ne visent pas encore de très grandes entreprises* ». Cet élément semble évidemment pertinent étant donné que, bien que remis en cause par Nathan Pletinckx, il est soutenu par l'ensemble des participants du « focus group » et cela peut sembler encore plus pertinent étant donné que comme nous le dit Ludovic Van Paemel : « *ici on est étudiant donc on offre ça à bas prix mais les grosses boîtes peuvent engager des experts plus aguerris dans leur domaine avec les fonds qu'elles ont* ». Finalement, c'est Jason Van Hamme qui propose d'ajouter les universités à cette cible étant donné que certains contrats ont été effectués avec l'UCL-Mons durant l'année mais comme le rappelle Soumaïa Djerbi : « *c'est plus pour nous encourager* ». Comme précisé plus haut, la vision du président de l'association sur ce point semble converger assez fort, bien qu'il nourrisse une ambition plus grande au niveau de la taille des entreprises. Il nous livre finalement sa vision sur les contrats les plus importants selon lui qui sont ceux les plus socialement responsables : « *si plusieurs contrats nous sont proposés, on va d'abord accepter les contrats éthiques, sociaux et écologiques* ». C'est en effet une volonté de sa part de

s'engager pour ce type de contrats et ainsi de prendre position contre une certaine forme de capitalisme poussé à l'extrême que l'on retrouve aujourd'hui.

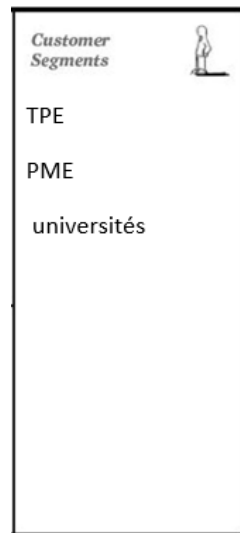


Figure 8 : Segment de clients

## II. La proposition de valeur

Au niveau de la proposition de valeur, c'est Jason Van Hamme qui nous expose sa vision en nous expliquant selon lui, ce qui est mis en avant : « *notre expertise, nos savoirs et nos cours à moindre prix* ». Très vite cette vision des choses sera complétée par Soumaïa Djerbi qui nous explique : « *c'est aussi peut-être le regard un peu neuf vu qu'on est quand même étudiants* » puisque comme elle le présente : « *c'est un peu le fait de voir que des jeunes s'activent, qu'ils veulent faire bouger les choses* ». Ainsi, c'est un peu le dynamisme et la créativité de jeunes universitaires qui semblent être mis en avant. Lors de son entretien, Nathan Pletinckx nous parlera lui d'une réelle mise à disposition de compétences que

ce soient des « hard skills » ou des « soft skills » pour pallier à des problèmes. Ce qui en un sens semble cohérent avec la vision des autres membres.

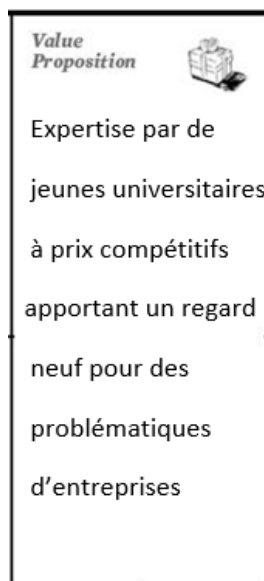


Figure 9 : Proposition de valeur

### III. La relation client

Pour ce qui est de la relation client, comme nous le présente directement Soumaïa Djerbi : « *elle doit être un minimum proche* » même si comme elle le précise par après : « *il faut un minimum de sérieux* ». Nathan Leurquin mettra en avant quelques problèmes de communication que ce soit en interne mais aussi en externe et posera un point d'accord complet entre les participants en disant qu' « *il faut garder un côté sérieux puis une relation de proximité* ». Nicolas Petit ira même jusqu'à nous parler d'une « *relation de confiance* ». En plus de cela, un point important est néanmoins ajouté par Nathan Pletinckx qui veut placer la Fucam Junior Consulting comme étant « *la JE la plus socialement et écologiquement responsable* ». Le côté socialement responsable représente bien les valeurs à mettre en avant lors du contact avec les clients. Finalement, il évoquera également un peu le service après-vente de la Fucam Junior Consulting toujours prête à aider ses anciens clients dans les démarches qui pourraient apparaître après la réalisation d'un contrat et ce parfois même de manière gratuite.

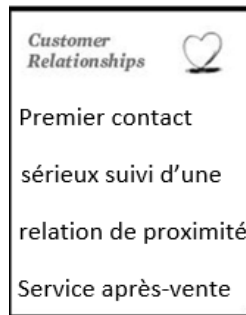


Figure 10 : Relation client

#### IV. Les canaux de distribution

Au niveau des canaux de distribution, on retrouve une certaine cohérence avec le type de relation établie étant donné qu'à nouveau les participants du « focus group » s'accorderont sur les dires de Jason Van Hamme qui présente un contact en deux parties : « *Un premier contact par mail assez formel* » et « *que ce soit le board ou les consultants qui sont sur le contrat, ils doivent aller voir le client en face à face* ». Finalement, c'est Soumaïa Djerbi qui nous parlera presque de sur-mesure pour les clients en les contactant « *en fonction du moyen qui arrange le plus les clients* ». Une telle relation permet de s'assurer une image sérieuse mais en gardant un côté proche et dynamique typique du milieu étudiant. Nathan Pletinckx appuiera cette vision des choses en nous confiant même que les clients possèdent son numéro de téléphone personnel afin de le contacter en cas de nécessité. Les réseaux sociaux tels que Facebook ou LinkedIn seront également évoqués pour tout ce qui est communication externe de l'entreprise.

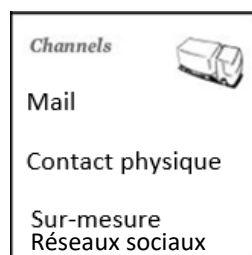


Figure 11 : Canaux de distribution

## V. Les activités clés

Les activités clés sont identifiées en trois parties, tout d'abord la question fut posée aux non-membres de la Fucam Junior Consulting et Nicolas Petit nous confie : « *Il y a eu le BMC Day mais je serais incapable de citer une autre activité* ». Ludovic Van Paemel ferait référence à une activité de démarchage de clients en parlant de l'activité de consultance que l'association effectue. Ensuite c'est aux consultants que la question fut posée et Nathan Leurquin ajouta : « *Il y a aussi les formations* » mais « *il y a aussi le recrutement* ». Pour la troisième partie, c'est Soumaïa Djerbi en tant que membre du comité qui dit encore : « *on avait comme projet d'organiser une call cup* » en parlant du démarchage de client mais elle évoqua également les aspects légaux due à la gestion d'une ASBL pour finir avec une dernière note positive pour l'avenir : « *On a plein de projets en tête pour l'année suivante* ». L'avis de Nathan Pletinckx converge assez fort avec celui des participants du « focus group » pour ce qui est des activités clés.



Figure 12 : Activités clés

## VI. Les ressources clés

Lorsque nous avons abordé le sujet des ressources clés de l'association, un consensus fut rapidement trouvé au niveau -comme nous le dit Nathan Leurquin- de « *l'appui de l'admin* ». C'est en effet l'ensemble du soutien de l'administration de l'UCL-Mons qui représente la majorité des ressources de la Fucam Junior Consulting. Finalement Ludovic Van Paemel ajoutera aussi des ressources humaines en évoquant les membres de l'association et les compétences qu'ils détiennent. Un dernier élément fut finalement apporté par Nathan Leurquin évoquant le « *contact avec d'autres JE* » qui peuvent partager parfois des informations ou ressources si besoin, c'est ce que nous avons appelé les ressources partagées dans la figure 7. Nathan Pletinckx allait également ce sens en nous disant : « *On a accès à plein de trucs via l'université* » faisant ainsi références à de nombreux éléments tels que du matériel disponible en location gratuite auprès du service information de l'UCL-Mons, les locaux de l'université qu'il est

également possible de réserver gratuitement ou encore de nombreux logiciels disponibles via les salles informatiques pour ne citer que quelques exemples.

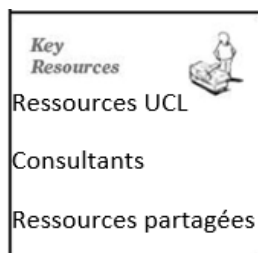


Figure 13 : Ressources clés

## VII. Les partenaires clés

En s'intéressant aux partenaires clés, le premier partenaire évoqué fut JADE, la confédération des Junior Entreprises avec également une mention spéciale par Soumaïa Djerbi pour « *Le club LSM qui est dans JADE avec qui on a aussi un partenariat et ils vont nous fournir leurs partenaires actuels avec certaines entreprises* ». Il s'agit en fait d'un véritable partage de réseaux de partenaires entre les deux « Junior Entreprises » puisque le club LSM propose de créer des liens entre la Fucam Junior Consulting et d'autres entreprises pour l'organiser du « Boost My Career Day » par exemple et vice-versa. Ludovic Van Paemel évoquera également la possibilité de créer des partenariats avec d'autres associations étudiantes étant donné que cela ne se fait pas encore à l'heure actuelle mais qui pourrait apporter un certain soutien logistique à la Fucam Junior Consulting grâce notamment à leurs membres bénévoles. Jason Van Hamme parlera également d'un partenariat avec l'ALIFUCAM qui permet également un lien avec le monde de l'entreprise. Nathan Pletinckx cibra les mêmes partenaires mais en ajoutant néanmoins une gradation plaçant le réseau JADE Belgium comme étant le partenaire numéro 1 de la Fucam Junior Consulting devant l'UCL-Mons. Il nous livra également une volonté assez forte de trouver des entreprises-partenaires pour l'organisation de workshops et autres événements.

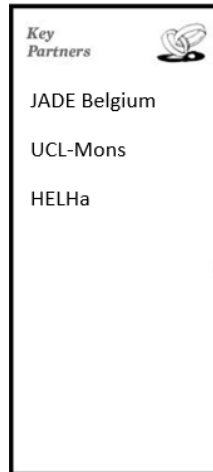


Figure 14 :  
Partenaires clés

### VIII. La structure des coûts

En tant que trésorière, c'est surtout Soumaïa Djerbi qui nous a parlé de la structure des coûts en nous parlant principalement « *du paiement des consultants* » mais aussi des frais moins importants « *le déplacement, la consommation et les restaurants sur place par exemple* » et finalement des frais administratifs tels que la modification des statuts. En plus de ces éléments, Nathan Pletinckx cita l'achat de matériels pour l'association ainsi que l'organisation d'activités entre membres de l'association qui permet d'augmenter la cohésion au sein de celle-ci. Il précisa également quelques chiffres en expliquant par exemple la répartition association-consultant pour ce qui est des salaires (respectivement 60% et 40%) ou encore le prix de certaines activités pour les membres (qui peuvent tourner autour de 1000€).

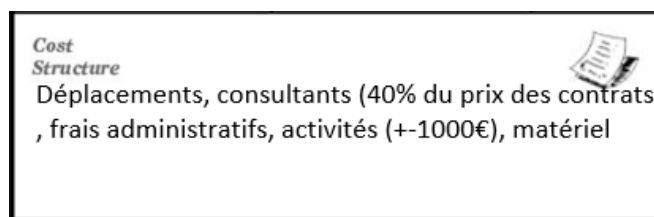


Figure 15 : Structure des coûts

## IX. Le flux de revenus

En contrepartie de ces coûts et pour clôturer cette analyse, le flux de revenu est généré, toujours selon les dires de Soumaïa Djerbi, par 3 sources majeures : « on a eu les subventions qui ont été fournies par l'UCL-Mons et on envisage d'en avoir auprès de la HELHa vu qu'on vise aussi leurs étudiants ». Elle termina en nous disant : « Le reste sinon c'étaient les contrats, l'organisation de la formation qui a généré de l'argent et d'autres contrats qui ne sont pas encore terminés ». Nathan ajouta également la possibilité de rémunérer la participation d'entreprises au BMC Day mais qui est encore de l'ordre du projet pour le moment.

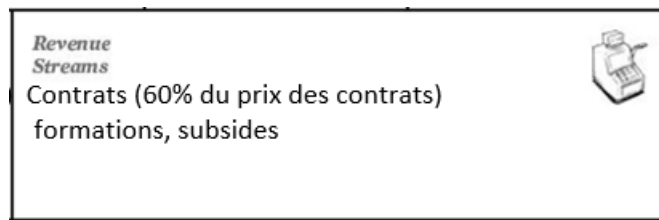


Figure 16 : Flux de revenus

### d) Analyse de la vision de la Fucam Junior Consulting

Lors des entretiens, nous avons également pu réaliser des portraits chinois sur le thème de la perception de la Fucam Junior Consulting. Ces portraits chinois qu'il est possible de retrouver en annexes 3 et 5 permettent de comprendre quelle est la vision actuelle de la Fucam Junior Consulting. Les points importants sont les suivants :

- Une perception forte du travail de groupe qui se retrouve par exemple chez Nathan Pletinckx lorsqu'il compare la Fucam Junior Consulting à une fourmilière où chacun travaille avec et pour l'autre en parlant même d'entraide. On retrouve également cet élément chez Ludovic Van Paemel qui nous dit que si la Fucam Junior Consulting était une valeur, ce serait la solidarité. On peut retrouver cette idée dans les questionnaires de chaque participant sauf dans celui de Nicolas Petit, ce qui laisse donc une large majorité avec 5 participants sur 6 qui vont en ce sens.
- Une perception très positive de la croissance de l'association et de ses ambitions qu'on peut retrouver notamment dans l'entretien de Soumaïa Djerbi qui compare la Fucam Junior Consulting à un lion car elle tente de s'élever au sommet mais elle nous dit également -tout comme Nicolas Petit- que si la Fucam Junior Consulting était un sport, ce serait l'escalade en comparaison à un mur qu'il faut gravir pour s'élever au sommet. On retrouve encore cet élément de parcours qui s'associe assez facilement à la croissance chez Nathan Leurquin et chez Nathan Pletinckx. Ce qui fait qu'il est abordé par 4 participants sur 6, soit plus de la moitié des participants.
- Une perception d'un fort mélange de compétences, c'est un des éléments qui ressort le plus de ces portraits chinois. On le retrouve notamment chez Jason Van Hamme qui compare la Fucam Junior Consulting à une ratatouille dans laquelle chaque membre serait un légume et dont le

mélange donne quelque chose de réussi comme il le dit. On le retrouve dans une large majorité des questionnaires vu que Nicolas Petit est le seul à ne pas évoquer ce point qui est donc abordé par 5 participants sur 6.

- Une perception d'une forte diversité de formations des membres qu'on retrouve notamment chez Ludovic Van Paemel qui compare l'association à un éléphant et qui nous dit qu'elle a « *une réelle volonté de faire progresser ses membres* ». Nicolas Petit nous parle également d'une volonté de faire « *grimper [ses membres] d'un monde à un autre* ». C'est ici Jason Van Hamme qui ne met pas cet élément en avant mais on peut néanmoins le retrouver dans 5 portraits chinois sur les 6, ce qui en fait toujours une large majorité.

Ce sont donc les 4 principaux éléments mis en avant par ces portraits chinois. Il existe une certaine convergence de ces éléments et ce peu importe que la personne occupe un poste dans le comité de la Fucam Junior Consulting ou non et que la personne en soit membre ou non.

#### **e) Résumé de l'analyse de la capacité stratégique**

Au terme de cette analyse de la capacité stratégique, on peut déceler plusieurs forces et faiblesses de l'association. Ainsi, nous allons présenter celles-ci sous la forme d'une analyse stratégique interne afin de résumer les points étudiés par avant.

Pour commencer, nous allons nous intéresser aux éléments positifs, c'est-à-dire les forces de la Fucam Junior Consulting :

- Tout d'abord l'une des forces est l'image perçue de l'association au niveau du mélange de compétences. En effet, comme cela a été montré par les portraits chinois, chacun semble y trouver sa place et la croissance perçue de l'association est également plus que positive. Cette image favorable et très professionnelle est, après un an, largement véhiculée sur le campus.
- Deuxièmement, une autre force majeure se trouve dans les partenariats déjà établis qui sont forts. De plus, les partenaires se posent clairement comme des acteurs majeurs de la consultance sur le terrain belge.
- Troisièmement, une autre force réside dans le modèle financier solide de la Fucam Junior Consulting. En effet, la partie financière comprend de nombreux revenus mais de faibles dépenses, ce qui permet de consacrer ces ressources financières à d'autres objectifs.
- Quatrièmement, on retrouve l'adhésion de l'ensemble des consultants à des institutions académiques reconnues. En effet, pour être consultant, il convient d'être étudiant sur le campus La Bascule et donc de suivre l'un des cursus disponibles, ce qui permet l'acquisition de compétences utiles à la réalisation de contrats pour la Fucam Junior Consulting.

- Cinquièmement, on retrouve une autre force au niveau des ressources clés de la Fucam Junior Consulting. En effet, la Fucam Junior Consulting possède un panel de ressources qui sont disponibles grâce au soutien de l'UCL-Mons et qui représente à la fois un gain de temps et d'argent pour la Fucam Junior Consulting et ses consultants.
- Une dernière force mise en avant de par les analyses et celle du dynamisme des étudiants qui en sont membres. En effet, le fait de travailler avec des étudiants plus jeunes et en contact permanent avec des professeurs universitaires permet de proposer des solutions à la fois innovantes et créatives aux clients. Bien évidemment, il serait faux de penser que les étudiants du campus La Bascule sont les seuls à être dynamiques mais la nouveauté de l'association et les opportunités qu'elle offre aux étudiants renforcent encore ce dynamisme aujourd'hui contrairement à d'autres « Junior Entreprises » déjà bien implantées.

Au contraire de ces différentes forces, on retrouve plusieurs faiblesses suite à cette analyse de la capacité stratégique de la Fucam Junior Consulting.

- Tout d'abord on remarque que le Business Model de la Fucam Junior Consulting tel qu'il existe aujourd'hui est fortement -si pas totalement- orienté sur la consultance. Ce qui en fait l'activité principale de l'association au détriment d'autres activités telles que le BMC Day et les formations qui passent au second plan. Pourtant comme Nathan Pletinckx nous l'a confié lors de son entretien : « *Les formations ont rapporté pas mal et deviendraient peut-être l'an prochain l'une des plus grosses sources de revenu* ». Il semble donc primordial de ne pas non plus négliger les autres activités de la Fucam Junior Consulting.
- Ensuite, on remarque plusieurs problèmes au niveau de la communication interne étant donné qu'aucun des consultants présents lors de l'entrevue de groupe ne fut capable de citer un grand nombre d'activités organisées par la FJC et même Soumaïa Djerbi en tant que trésorière de l'association nous a confié : « *parfois je ne suis pas au courant de tous les contrats au début* ». Ce qui pose donc certaines questions au niveau de la communication interne.
- Finalement, c'est au niveau de la communication externe qu'il reste encore des éléments à améliorer étant donné le manque de notoriété sur tout ce qui est fait par l'association comme on peut le remarquer avec ce que Nicolas Petit nous a dit : « *un problème de la FJC est le manque de visibilité. Il y a eu le BMC Day mais je serais incapable de citer une autre activité* ».

Ainsi, ces différents éléments sont résumés dans le tableau qui suit et il sera également important d'en tenir compte lors de la mise en place d'une vision stratégique pour la Fucam Junior Consulting. Nous résumons ces différents éléments dans le tableau 2.

Tableau 2 : Analyse SWOT interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception de la Fucam Junior Consulting</li> <li>- Partenaires forts</li> <li>- Modèle financier fort</li> <li>- Parcours académique reconnu et participation d'autorités académiques</li> <li>- Nombreuses ressources UCL disponibles</li> <li>- Consultants dynamiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Model orienté uniquement sur la consultance</li> <li>- Communication interne</li> <li>- Manque de notoriété sur ce qui est fait</li> </ul>

## 5. Conclusion

Cette deuxième partie de ce travail aura donc eu pour objectif principal d'analyser la Fucam Junior Consulting et son environnement. L'ensemble de ces éléments ont déjà pu être résumés par l'analyse stratégique externe et interne que l'on peut une fois encore retrouver dans le tableau 3 en guise de conclusion. Il sera important pour la suite du travail de les garder en tête et de s'assurer que les recommandations présentées soient cohérentes avec ceux-ci.

Tableau 3 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception de la Fucam Junior Consulting</li> <li>- Partenaires forts</li> <li>- Modèle financier fort</li> <li>- Parcours académique reconnu et participation d'autorités académiques</li> <li>- Nombreuses ressources UCL disponibles</li> <li>- Consultants dynamiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Model orienté uniquement sur la consultance</li> <li>- Communication interne</li> <li>- Manque de notoriété sur ce qui est fait</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché non-saturé avec de nombreux prospects dans la région (parc Initialis, LME...).</li> <li>- Faire connaître la plus-value de la consultance.</li> <li>- Nombreux étudiants à la recherche d'une première expérience professionnelle.</li> <li>- Coopérer avec les autres Junior Entreprises.</li> <li>- Créer une réelle cohérence avec les valeurs des institutions académiques.</li> <li>- Profiter de l'attention dont l'association dispose actuellement pour s'imposer sur le marché belge en tant que « Junior Entreprise » socialement responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun compromis sur la qualité acceptable par les entreprises dans le domaine de la consultance.</li> <li>- Concurrence d'autres « Junior Entreprises » montoises plus expérimentées.</li> </ul>

## **Partie 3 : L'accompagnement proprement dit**

L'analyse à la fois de l'environnement mais aussi de la capacité stratégique de la Fucam Junior Consulting clôture cette seconde partie. Il est désormais important d'utiliser les différents éléments appris afin de prodiguer des conseils à la mise en place d'une vision stratégique ainsi que des perspectives de développement pour l'association.

### **1. Introduction**

Afin d'organiser cette partie, il a été décidé d'utiliser à nouveau le Business Model Canvas présenté précédemment dans le but d'en développer un nouveau intégrant l'ensemble des éléments que nous avons pu étudier auparavant et qui proposerait une nouvelle orientation stratégique pour la Fucam Junior Consulting. Nous allons donc dans un premier temps discuter de bases potentielles pour la mise en place de cette nouvelle orientation stratégique. Nous nous intéresserons ensuite aux différents éléments présents dans le Business Model Canvas en utilisant les analyses menées jusqu'ici pour tenter de proposer un ensemble cohérent qui sera dès lors présenté à la fin de cette troisième partie.

### **2. Une nouvelle orientation stratégique**

Il est souvent difficile de savoir par où commencer pour tenter de déterminer une nouvelle orientation stratégique. Néanmoins, nous avons eu l'opportunité lors de la réalisation de ce travail de repérer plusieurs pistes. Tout d'abord lors de la conférence organisée par JADE à Namur durant laquelle nous avons pu apprendre en observant d'autres « Junior Entreprises » qu'il était intéressant de cibler les étudiants du campus en tant que segment de clients. Nous avons également pu voir une perspective de développement forte dans la relation avec les différentes instances académiques qui marquent un intérêt certain dans l'activité de l'association et qui lui accordent également des subsides. Ensuite, nous avons pu voir des partenaires forts qui soutiennent la Fucam Junior Consulting. Ainsi dans l'idée de créer ce nouveau Business Model, nous avons tenté de faire coexister autant que possible les différents éléments que nous venons d'évoquer et ceux que nous avons évoqué auparavant. Pour ce faire, commençons par l'étude du segment de clients comme l'idée avait été suggéré dans l'analyse de l'environnement.

#### **a) Le segment de clients**

Nous débutons par l'étude du segment de client en recentrant l'activité de la Fucam Junior Consulting directement vers les étudiants du campus La Bascule. En effet, alors qu'auparavant nous retrouvions un Business Model orienté pour les PME et les TPE, nous nous tournons maintenant vers l'un des éléments qui semblait déjà important dans le Business Model précédent : les étudiants. Comme cela a été expliqué dans l'analyse de l'environnement belge, il est important de remettre l'étudiant au centre des priorités des associations dites « étudiantes ». En effet, on peut considérer que le but des associations étudiantes

est d'apporter une plus-value aux étudiants de manière générale mais ils restent donc toujours au centre des priorités et représentent le segment principal des associations étudiantes.

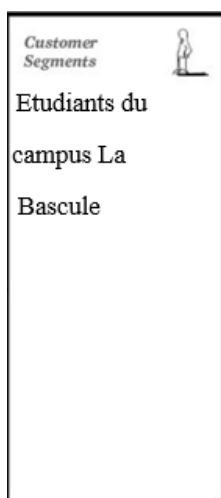


Figure 17 : Segment de clients ajusté

### **b) La proposition de valeur**

De cette première approche du segment de client, nous avons pu nourrir notre réflexion sur cette nouvelle orientation stratégique en nous intéressant à la proposition de valeur. La question principale était donc la suivante : qu'offre la Fucam Junior Consulting aux étudiants qui en sont membres ? Nous retrouvons ici l'un des éléments qui ressortait de l'analyse de l'environnement. En effet, nous avons décelé de « nombreux étudiants à la recherche d'une première expérience professionnelle ». Cet élément était également appuyé par les dires de Nathan Leurquin lors du « focus group » : « *il est important de former les étudiants avec une pratique forte sur le terrain, si je suis consultant aujourd'hui c'est essentiellement pour acquérir cette expérience pratique* ». Ces étudiants sont donc réellement à la recherche d'une formation pratique sur le terrain. Cette nouvelle proposition de valeur permet ainsi également de faire face à la faiblesse que connaissait la Fucam Junior Consulting d'« avoir un Business Model uniquement orienté sur la consultance » .

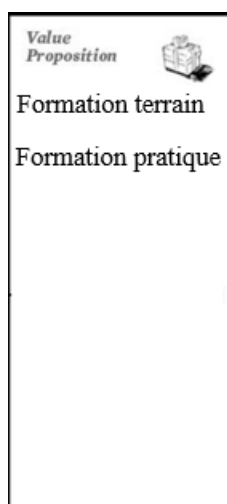


Figure 18 : Proposition de valeur ajustée

### c) La relation client

Maintenant que ces deux premiers éléments sont établis, il est important de comprendre comment faire le lien entre cette offre et ce segment de client. Nous avons repéré dans la seconde partie de ce travail une opportunité de « créer une réelle cohérence avec les valeurs des institutions académiques ». Cette opportunité reste d'actualité et c'est ainsi que nous pouvons retrouver 3 valeurs essentielles qui font le lien entre la proposition de valeur de la Fucam Junior Consulting et les étudiants. Tout d'abord l'excellence, en effet comme nous l'avons largement signalé par avant, il faut pouvoir se garder des compromis sur la qualité dès lors que, comme nous l'avons vu parmi les menaces, « aucun compromis sur la qualité n'est acceptable par les entreprises dans le domaine de la consultance ». Aussi, toujours en cohérence avec les valeurs académiques et en suivant le souhait de Nathan Pletinckx, la Fucam Junior Consulting se doit d'être socialement responsable. Tout d'abord parce que c'est ainsi que l'association pourra trouver sa place dans l'environnement concurrentiel belge mais aussi pour montrer l'engagement des jeunes consultants dynamiques qui la composent. Finalement c'est la solidarité qui a été largement abordée dans les entretiens et qui attire réellement les étudiants. Faire partie d'une association étudiante aujourd'hui, c'est également se sentir membre d'un groupe et c'est pourquoi la solidarité de ce groupe est aujourd'hui un élément incontournable pour s'assurer de l'engagement de chaque consultant.

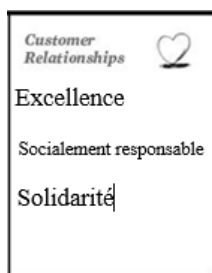
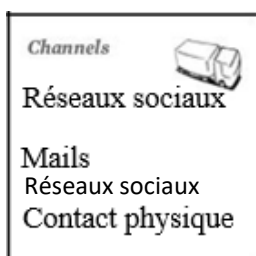


Figure 19 : Relation client ajustée

#### **d) Les canaux de communication**

Maintenant que le type de lien est clairement défini, il convient de s'intéresser aux canaux de communication à utiliser. Nous avons repéré dans la troisième partie une faiblesse au sein de la « communication interne ». Celle-ci doit donc être retravaillée pour correspondre au nouveau Business Model. Pour cela, nous pouvons compter sur l'une des forces majeures de la Fucam Junior Consulting, « ses consultants dynamiques ». En effet, on peut considérer que chaque étudiant membre de la Fucam Junior Consulting est un peu un ambassadeur de celle-ci. En ce sens, il se doit d'être tenu informé au maximum pour s'assurer de la compréhension commune de l'association par les membres et maximiser l'effet positif du bouche-à-oreille sur le campus qui se veut toujours « à taille humaine ». Aussi, d'autres canaux de communication qui sont déjà utilisés ou qui ont été envisagés se doivent de soutenir cette communication. Ainsi, il est important de continuer à utiliser les mails ainsi que les réseaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn. En effet, ces moyens de communication permettent de facilement interagir avec les étudiants et ce de manière presque gratuite. Ainsi, la Fucam Junior Consulting reste une association de petite taille et entretient une relation de proximité avec les étudiants comme le veut la cohérence avec les valeurs des institutions académiques qui se veulent proches des étudiants. Finalement, il est à noter qu'il est important d'augmenter la communication dans les mois de septembre et d'octobre pour organiser une vague de recrutement de consultants pour l'année en préparation. Comme nous l'avons vu, un consultant qui suit actuellement un parcours de bachelier ne possède certainement pas les mêmes compétences qu'un étudiant suivant un parcours de master. Il est néanmoins primordial d'assurer une présence auprès des plus jeunes étudiants afin de les motiver et de les informer des actions menées par la Fucam Junior Consulting. La combinaison de ces moyens devrait permettre de lier l'image sérieuse nécessaire aux activités de la Fucam Junior Consulting et l'image plus proche de chacun qui montre l'ouverture aux autres étudiants sur le campus. Cet élément repose donc à nouveau sur l'une des forces de la Fucam Junior Consulting : « son image perçue ».



*Figure 20 : Canaux de communication ajustés*

### e) Les activités clés

Maintenant que nous avons pu nous intéresser à l'offre, au segment de clients ainsi qu'aux liens qui existent entre les deux, nous devons nous préoccuper des caractéristiques internes de l'entreprise. Tout d'abord, les activités clés restent relativement semblables puisqu'on y retrouve toujours des activités telles que le « Boost My Career Day » et les formations par exemple qui permettent réellement de créer un lien entre le monde professionnel et le monde étudiant (étape indispensable pour une première approche du terrain). A noter que les formations sont payantes pour les non-membres mais gratuites pour les membres de l'association, cela permet donc à la fois de développer les compétences des consultants mais aussi de générer une source de revenus. Aussi, le formateur est, dans la mesure du possible, un consultant afin de favoriser au maximum le partage des compétences en interne. On retrouve également parmi les activités clés le recrutement qui s'intéresse à élargir la base de consultants de l'association pour pouvoir en délivrer la valeur au plus grand nombre. Finalement, le point le plus intéressant est que dans cette nouvelle stratégie de développement, l'activité de consultance n'est désormais plus un but de la Fucam Junior Consulting mais bien un moyen. En effet, cette activité devient désormais un moyen d'offrir une formation pratique et de terrain aux étudiants. Evidemment, cela reste l'une des activités clé de la Fucam Junior Consulting mais il n'est plus la finalité de l'association. Forte de ses « parcours académiques reconnus et de la participation d'autorités académiques », cette activité de consultance reste néanmoins primordiale puisqu'elle permet à la Fucam Junior Consulting de soutenir la valeur qu'elle souhaite offrir aux étudiants. Aussi, il aurait été dommage de ne plus s'intéresser à ce marché qui reste « non-saturé avec encore de nombreux prospects dans la région » comme nous avons pu le voir parmi les opportunités.

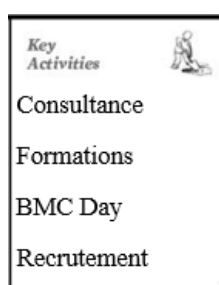


Figure 21 : Activités clés ajustées

### f) Les ressources clés

Dans l'idée de maintenir ces activités clés, il convient encore de disposer des ressources nécessaires. On retrouve entre autres ici les « nombreuses ressources UCL disponibles » qui représentaient déjà l'une des forces de l'association. C'est pourquoi, elles se doivent d'être maintenues. Les ressources clés restent donc majoritairement celles qui sont disponibles via l'UCL-Mons. On y retrouve également les consultants. En effet, on peut considérer chaque consultant comme étant un bloc de compétences qu'il est important de gérer. La gestion de ces acquis peut ainsi permettre de multiplier le panel de

compétences disponibles et ensuite de croiser ces dernières notamment grâce aux formations pour offrir de très large possibilités d'apprentissage pour les consultants.

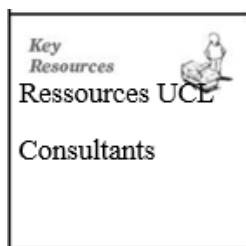


Figure 22 : Ressources clés ajustées

### **g) Les partenaires clés**

Toujours dans l'idée de soutenir la Fucam Junior Consulting à livrer sa valeur, il faut pouvoir établir des partenariats cohérents. Des « partenaires forts » avait déjà été identifiés parmi les forces de la Fucam Junior Consulting. Ceux-ci semblent rester cohérent avec la nouvelle orientation stratégique proposée. Il convient donc de garder ces mêmes partenaires clés. Le réseau JADE reste donc le partenaire principal en ce sens qu'il permet également un accès à de nombreuses ressources et qu'il fait office de « label de qualité » indispensable à la Fucam Junior Consulting. Aussi, nous avons décelé une opportunité pour la Fucam Junior Consulting de « s'affirmer en tant que « Junior Entreprise » dans le réseau JADE Belgium et gérer les compétences disponibles auprès des consultants. Il est donc important de rester proche de ce partenaire et d'évoluer avec lui, d'autant plus que JADE Belgium a encore beaucoup de choses à apporter à la Fucam Junior Consulting. Egalement, en ciblant les étudiants de son campus, la Fucam Junior Consulting n'entre plus en compétition avec les autres associations étudiantes et peut donc, comme nous l'avons identifié, « coopérer avec les autres « Junior Entreprises » et pourquoi pas développer des projets montois communs en partageant par exemple des compétences lors de formations interuniversitaires. Ensuite, il est encore possible de créer plus de partenariats avec d'autres associations étudiantes sur le campus pour soutenir la Fucam Junior Consulting dans son activité en partageant des réseaux et en approchant ainsi d'autres étudiants du campus La Bascule. Finalement, il serait encore possible d'approcher l'ALIFUCAM comme cela a été envisagé lors du « focus group » afin de créer un lien supplémentaire avec le monde de l'entreprise via les anciens.



Figure 23 : Partenaires clés ajustés

### h) La structure des coûts

Le modèle financier de la Fucam Junior Consulting étant déjà viable, il n'est pas nécessaire d'y apporter d'importants changements. On y retrouve donc toujours les coûts administratifs, les événements organisés par la Fucam Junior Consulting ou encore le paiement des consultants qui reste un élément primordial étant donné qu'un salaire reflète également pour les étudiants une réelle expérience de terrain et qu'il présente également un effet motivant pour les étudiants. N'oublions pas néanmoins comme nous l'avait confié Soumaïa lors du « focus group » qu'il existe encore des projets en cours et qu'il faut pouvoir investir dans ceux-ci.

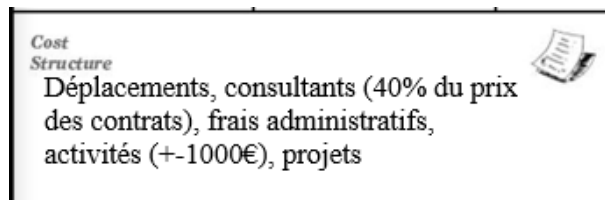


Figure 24 : Structure des coûts ajustée

### i) Le flux de revenus

Pour ce qui est du flux de revenus, le cas est toujours plus ou moins identique à celui de la structure des coûts étant donné qu'il était déjà fonctionnel, ce point n'a presque pas été modifié. Les contrats, les subsides et les formations restent donc les sources principales de revenus. Il conviendra évidemment de garder en tête l'objectif de long terme qui consisterait dans la création d'une source de revenus sur base de la vente d'emplacements pour les entreprises au « Boost My Career Day » comme cela a été évoqué par Nathan Pletinckx lors de son entretien.

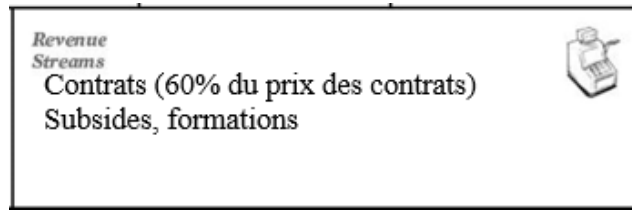


Figure 25 : Flux de revenus ajustés

### 3. Conclusion

En conclusion, ce nouveau Business Model permet de recentrer ce qui est offert par la Fucam Junior Consulting. En effet, en remettant les étudiants au centre des préoccupations de l'association, il sera possible à celle-ci de créer une dynamique positive sur le campus qui soutiendra le développement long terme de la Fucam Junior Consulting. Cette activité permettra également la création d'une relation win-win avec l'UCL-Mons et la HELHa étant donné le soutien important qu'elles apportent à l'association d'une part et de l'autre côté la plus-value offerte dans la formation des étudiants par la Fucam Junior Consulting. En ce sens, la Fucam Junior Consulting pourrait réellement trouver sa place sur notre campus et apporter aux étudiants quelque chose que jusqu'à aujourd'hui aucune association ne pouvait leur apporter de cette manière. Tout cela est rendu par le Business Model Canvas en figure 26 issu de la réunion des différents éléments étudiés tout au long de cette partie.

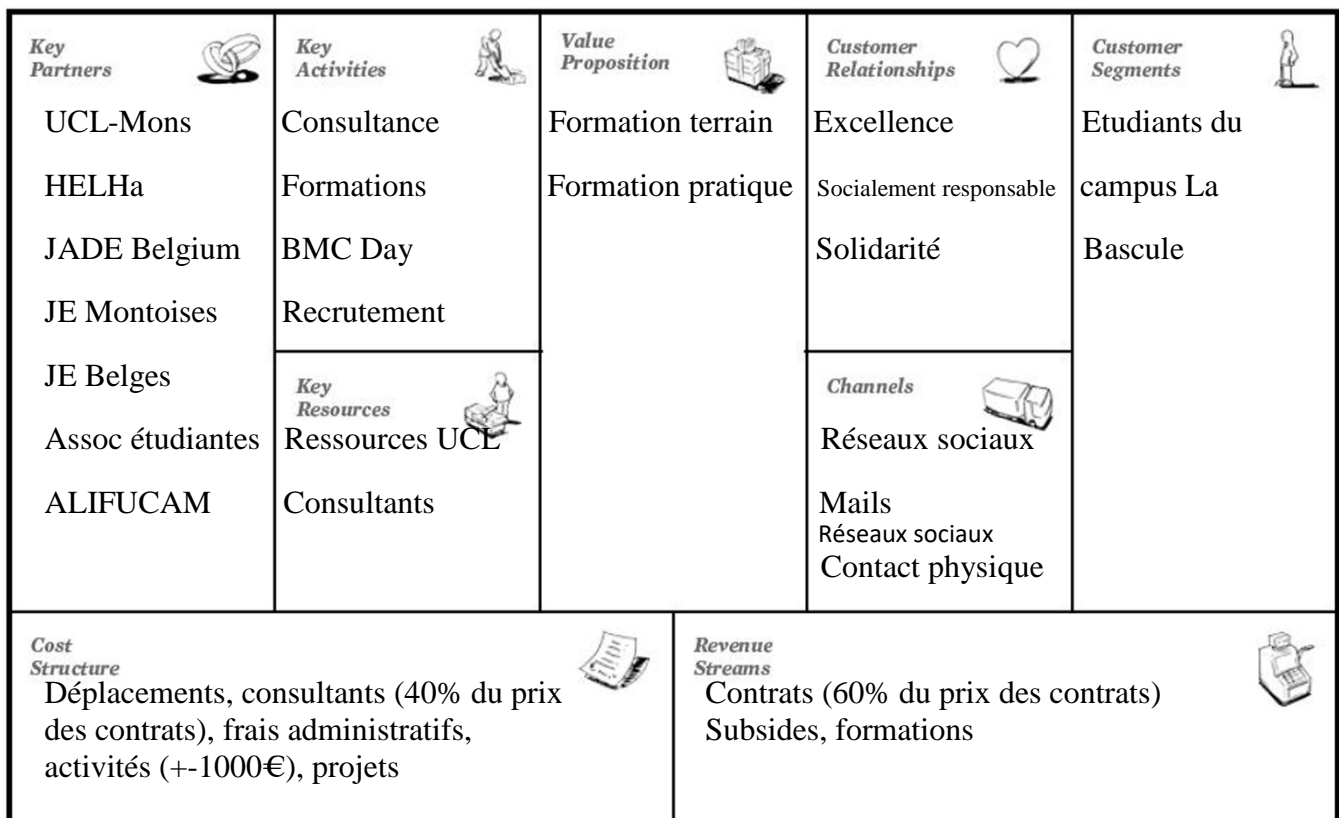


Figure 26 : Business Model Canvas ajusté

## **Partie 4 : Le suivi post-création**

Comme cela a été abordé dans la première partie de ce mémoire, maintenant que le nouveau Business Model a été présenté et que la vision stratégique est mise en place, il convient de s'assurer d'un suivi post-création.

### **1. Introduction**

Il sera cependant difficile de présenter un suivi post-création dans ce travail étant donné qu'il concerne une période temporelle future. Néanmoins, ce point a également été envisagé et servira donc un double intérêt étant donné qu'il sera à la fois la conclusion de ce travail mais qu'il mettra également en place un cadre de réflexion pour l'avenir de l'association.

### **2. Le réseau alumni FJC**

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, nous avons largement pu aborder la question de l'avenir de l'association avec Nathan Pletinckx et c'est aussi dans cette optique qu'il fut question pour la première fois de la création d'un réseau d'alumni de la Fucam Junior Consulting. Ce réseau tel qu'il est imaginé pour le moment aura de multiples objectifs pour l'association :

- Tout d'abord un objectif d'agrandissement du réseau de la Fucam Junior Consulting. En effet, en restant en contact avec ses anciens, la Fucam Junior Consulting y gagne de nombreux contacts dans différentes entreprises, qu'elles soient belges ou non. Ces contacts pourront lui être utiles à l'avenir dans l'organisation du « Boost My Carrer Day » par exemple mais permettra peut-être également aussi de décrocher de nouveaux contrats. Ce réseau pourrait également encore être utile dans le cadre de la réalisation de futurs projets.
- Ensuite, un autre objectif est plus simplement financier. En effet, une méthode a été élaborée afin de rémunérer ce réseau, il s'agit simplement de la vente d'un journal aux anciens via la poste. Ce journal permettrait à la fois de continuer à entretenir un lien avec le réseau d'anciens en les informant par exemple des derniers contrats réalisés ou des promotions d'anciens membres de la Fucam Junior Consulting. Il serait délivré à l'ensemble des alumni payant une cotisation, cette dernière permettrait une nouvelle source de rentrées à la Fucam Junior Consulting. Le titre de ce journal est encore en débat mais le nom de « Fucam Junior News » a été proposé.
- Finalement, il existe encore un objectif de suivi. En effet, en informant les anciens de ce qui est fait mais aussi en gardant un contact fréquent avec eux, il est possible d'obtenir un avis de leur part sur des questions essentielles pour la Fucam Junior Consulting lorsqu'il est nécessaire mais aussi bien souvent d'avoir un retour de la part de ce réseau d'anciens.

Ainsi, bien que ce réseau d'anciens puisse sembler loin de l'objectif premier qui reste de fournir une formation de terrain aux étudiants, entretenir un tel réseau permet de manière indirecte de s'assurer de la qualité de l'activité de la Fucam Junior Consulting et rencontre de nombreux avantages pour la croissance future de l'association.

### **3. Conclusion**

En conclusion de ce travail, nous avons encore pu partager avec Nathan Pletinckx l'ensemble des éléments présentés ci-dessus. Il lui appartiendra à l'avenir de s'assurer de la cohérence des différents projets de la Fucam Junior Consulting avec la vision stratégique établie. Evidemment, il existe de nombreuses visions stratégiques qu'il serait possible de mettre en place pour la Fucam Junior Consulting mais celle qui a été présentée est issue d'une analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de la Fucam Junior Consulting et s'inscrit donc déjà dans un cadre préétabli. A noter finalement que nous resterons évidemment à sa disposition entre autres via le futur réseau alumni de la Fucam Junior Consulting afin de discuter d'éléments lors d'un réel suivi post-crédation.

## Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire nous avons pu nous intéresser à l'accompagnement. L'objectif était d'étudier la place de la Fucam Junior Consulting sur son campus et ce à la demande du président de l'association qui s'engageait dans une réflexion sur ce point.

Dans un premier temps pour réaliser ceci, nous avons développé une base théorique qui présentait la Fucam Junior Consulting ainsi que l'accompagnement de manière générale. A partir de là, nous avons utilisé la méthodologie proposée par David Aacker. Dans cette optique, nous avons mené une double analyse.

D'une part, la première analyse étudiait l'environnement dans lequel évolue la Fucam Junior Consulting. Cette analyse fut résumée par une matrice SWOT externe reprenant les opportunités ainsi que les menaces les plus importantes auxquelles fait face la Fucam Junior Consulting.

D'autre part, la seconde analyse se concentrait sur la capacité stratégique de la Fucam Junior Consulting. A nouveau, celle-ci se clôtura par une matrice SWOT mais interne cette fois-ci dans le but d'étudier les principales forces et faiblesses de la Fucam Junior Consulting.

Une fois cette double analyse menée à son terme, nous avons pu en réunir les différents éléments. Il était dès lors important de mettre en place une nouvelle stratégie de développement pour la Fucam Junior Consulting. Le principal défi étant de maintenir les forces de l'association tout en travaillant sur ses faiblesses et cela en prenant en compte les opportunités qui s'offraient tout en prenant garde aux menaces identifiées. Pour ce faire, nous sommes partis d'un constat selon lequel les associations étudiantes se devaient d'apporter une plus-value aux étudiants qui en étaient membres. De ce nouveau segment de client, nous avons ainsi déterminé une nouvelle orientation stratégique pour la Fucam Junior Consulting qui est expliquée dans la troisième partie de ce travail.

Sur base de ces constats, nous conseillons aux membres du comité actuel ainsi qu'aux futurs membres de comité de la Fucam Junior Consulting de garder ces différents éléments en tête afin de continuer à faire évoluer l'association en ce sens. En plus des différents éléments déjà présentés, nous pensons qu'il est important de continuer à travailler sur la communication de l'association autant interne qu'externe avec notamment l'aide d'étudiants de la filiale « information et communication » de l'UCL-Mons. En effet, grâce aux consultants suivant ce parcours, il existe déjà au sein de la Fucam Junior Consulting des compétences qui permettent de travailler sur ce type de problématique.



# Partie 5 : Bibliographie

## 1. Articles scientifiques

- ✓ André Letowski, « *L'accompagnement des créateurs d'entreprise en France : définitions, pratiques et résultats* », APCE 2001, Note d'analyse NA 172.
- ✓ Bayad Mohamed, Gallais Marie, Marlin Xavier, Schmitt Christophe, « *Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement* », Management et Avenir, 10/2010 (n°40), p 116-140
- ✓ Catherine Leger-Jarniou, « *Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions* », Marché et organisations, 1/2008 (N° 6), p. 73-97.
- ✓ Cristiane Drebes Pedron, « *Using the dynamic capabilities perspective to analyse CRM adoption : a multiple case study in portuguese organisations* », PHD thesis in management 2009
- ✓ Darbus Fanny, « *L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale* », Actes de la recherche en sciences sociales, 5/2008 (n° 175), p. 18-33
- ✓ Emmanuelle Druart, Laurent Verslype, Pascale Corten-Gualtieri, « *Valoriser le parcours extra-académique de l'étudiant : un ePortfolio pour valoriser les acquis extra-académiques des étudiants en baccalauréat d'archéologie et histoire de l'art* », éducation – formation : tribune libre d'informations et de discussions pédagogiques, vol e291/2009, pp 21-30
- ✓ Estèle Jouison, Thierry Verstraete, « *Business Model et création d'entreprise* », Revue française de gestion, 1/2008 (n° 181), p. 175-197.
- ✓ Joseph Szarka, « *Networking and Small Firms* », International Small Business Journal 1990
- ✓ Pierre-André Julien, Richard Lachance, « *Réseaux personnels, d'affaires et informationnels : une dynamique complexe* », 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME : Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006
- ✓ Siegel Dominique, « *Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?* », La Revue des Sciences de Gestion, 3/2006 (n°219), p. 35-44.
- ✓ Thierry Verstraete, Bertrand Saporta, « *Création d'entreprise et Entrepreneuriat* », Les Editions de l'ADREG 2006

## 2. Documents en ligne

- ✓ Créer mon Business Plan, « *Les outils stratégiques de l'entreprise* », <http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-5-forces-de-porter.html> [HTML en ligne] (page consultée le 28 décembre 2016)
- ✓ Créer mon Business Plan, « *Les outils stratégiques de l'entreprise* », <http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-5-forces-de-porter.html> [HTML en ligne] (page consultée le 28 décembre 2016)
- ✓ Davic Teece, « *Dynamic capabilities : a guide for managers* », <http://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers/> [HTML en ligne], 2011 (page consultée le 27 avril 2017)
- ✓ David Teece, « *Dynamic capabilities* », <http://davidteece.com/dynamic-capabilities/> [HTML en ligne] (page consultée le 22 mars 2016)
- ✓ Définitions Marketing, « *Définition : Focus group* », <http://www.definitions-marketing.com/definition/focus-group/> [HTML en ligne] (page consultée le 21 mars 2017)
- ✓ Geoffroy Labrousche, « *Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction* », <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3253-les-capacites-dynamiques-un-concept-multidimensionnel-en-construction/download> [PDF en ligne] (page consultée le 22 mars 2017)
- ✓ HELHa, « *Brochure d'accueil destinée aux membres du personnel de la HELHa* », [http://www.helha.be/HELHa/wp-content/uploads/2014/12/HELHa\\_BROCHURE\\_BIENVENUE\\_2014-2015\\_V2.pdf](http://www.helha.be/HELHa/wp-content/uploads/2014/12/HELHa_BROCHURE_BIENVENUE_2014-2015_V2.pdf) [PDF en ligne] (page consultée le 3 avril 2017)
- ✓ Intercommunale de développement économique et d'aménagement du cœur du Hainaut, « *Les parcs d'activité économique* », <http://www.idea.be/fr/zoning/13/mons-parc-scientifique-initialis/50.html> [HTML en ligne] (page consultée le 16 décembre 2016)
- ✓ International Coach Federation, « *Les différents modes d'accompagnement* », <http://icfquebec.org/differences-autres-professions.asp> [HTML en ligne] (page consultée le 31 décembre 2016)
- ✓ Jade Belgium, « *Belgian federation of Junior Entreprises* », <http://jadebelgium.eu/> [HTML en ligne] (page consultée le 30 décembre 2016)
- ✓ JEWAC's, « *Junior Entreprise Warocqué Consulting Service* », <http://jewacsasbl.wixsite.com/jewacs> [HTML en ligne] (page consultée le 28 décembre 2016)

- ✓ Louvain School of Management, « *Mission, vision and values* », <https://uclouvain.be/fr/facultes/lsm/mission-vision-and-values-ti.html> [HTML en ligne] (page consultée le 4 avril 2017)
- ✓ Monter son Business, « *10 bonnes raisons de créer son entreprise* », <http://www.montersonbusiness.com/entreprise/10-bonnes-raisons-creer-entreprise/> [HTML en ligne] (page consultée le 3 décembre 2016)
- ✓ Nathalie Carre, « *D'une idée à un Business Model innovant* », [http://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=93ab612c-93b5-473a-a27c-bbbe8116e90e&groupId=10928](http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=93ab612c-93b5-473a-a27c-bbbe8116e90e&groupId=10928) [HTML en ligne] (page consultée le 3 décembre 2016)
- ✓ Service presse et communication, « *Fusion UCL-Fucam* », [http://ot-ds.sipr.ucl.ac.be/cps/ucl/doc/mons/images/190911\\_objectifs-fusion-UCL.pdf](http://ot-ds.sipr.ucl.ac.be/cps/ucl/doc/mons/images/190911_objectifs-fusion-UCL.pdf) [PDF en ligne] (page consultée le 3 avril 2017)
- ✓ Spiral, « *Le Focus Group* », <http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/focus-group/> [HTML en ligne] (page consultée le 22 mars 2017)
- ✓ Succès marketing, « *5 forces de Porter* », <http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/5-forces-porter> [HTML en ligne] (page consultée le 28 décembre 2016)
- ✓ Succès marketing, « *Analyse SWOT, outil d'audit marketing* », <http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/analyse-swot> [HTML en ligne] (page consultée le 16 décembre 2016)
- ✓ Université catholique de Louvain, « *valeurs et vision* », <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/valeurs-et-vision.html> [HTML en ligne] (page consultée le 4 avril 2017)
- ✓ Vincent Blondel, « *Programme pour l'élection du recteur, Université Catholique de Louvain 2014 - 2019* », <http://www.vincentblondel.be/wp-content/uploads/2014/02/VincentBlondel-Programme3.pdf> [PDF en ligne] (page consultée le 29 mai 2017)

### 3. Ouvrages

- ✓ Aaker David, Damien McLoughlin, « *Strategic market management, Global Perspectives* », John Wiley and Sons Ltd, 2010
- ✓ Alain D'astous, « *Le projet de recherche en marketing* », 5<sup>e</sup> édition, Chenelière Education 2015
- ✓ Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, « *Business Model Generation* », Wiley 2010, Strategyzer series

- ✓ Daniel Ray et William Sabadie, « *Marketing relationnel – Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation* », Dunod 2016
- ✓ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, “*Stratégique*”, Pearson Education 2008, Paris, 8e édition
- ✓ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, « *Stratégique* », Pearson Education 2011, Paris, 9e édition
- ✓ Larousse, « *Le petit Larousse illustré, 2017* », 2017
- ✓ Stéphanie Michaux et Anne-Christine Cadiat (2015), « *Les 5 forces de Porter et l’avantage concurrentiel: comment se positionner face à la concurrence dans une industrie ?* », 50 minutes

#### **4. Cours UCL-Mons**

- ✓ Lievens L., « *Compétences managériales* », Cours de compétences relationnelles UCL-Mons 2016-2017

#### **5. Documents internes**

- ✓ Fucam Junior Consulting, « *Brève description* », [https://www.facebook.com/Fucam-Junior-Consulting-969002579843726/about/?entry\\_point=page\\_nav\\_about\\_item&tab=page\\_info](https://www.facebook.com/Fucam-Junior-Consulting-969002579843726/about/?entry_point=page_nav_about_item&tab=page_info) [HTML en ligne] (page consultée le 23 août 2016)
- ✓ Fucam Junior Consulting, « *Consulting by Students* » <http://www.Fucamjuniorconsulting.be/> [HTML en ligne] (page consultée le 23 août 2016)