



UCL Université catholique de Louvain - **Mons**

La place de l'innovation au sein des PME wallonnes

Annexes

Promoteur :

Mme Ducarroz

Co-promoteur :

Mr Leclercq

Mémoire réalisé par :

Antoine Legros

Malik Selmani

Table des matières

ANNEXE 1 : BASE DE DONNÉES FOURNIE PAR WAPINVEST.....	3
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DES DIRIGEANTS DE PME WALLONNES.....	4
ANNEXE 3 : RETRANSCRIPTIONS DES 11 ENTRETIENS.....	13
ANNEXE 4 : ANALYSE DE CONTENU.....	99
ANNEXE 5 : CLASSIFICATION DES VERBATIMS	114
ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE EN LIGNE	115
ANNEXE 7 : BASE DE DONNÉES UTILISÉE POUR L'ENVOI DU QUESTIONNAIRE	129
ANNEXE 8 : PUBLICATION DE L'ENQUÊTE SUR ECONOMIE.WALLONIE.BE	130
ANNEXE 9 : EXEMPLE DE MAIL ENVOYÉ AUX ORGANISMES	131
ANNEXE 10 : EXEMPLE DE MAIL ENVOYÉ AUX FUTURS RÉPONDANTS	132
ANNEXE 11 : TABLEAUX DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE	133
ANNEXE 12 : TESTS STATISTIQUES DE COMPARAISON DE FRÉQUENCES	134

ANNEXE 1 : BASE DE DONNÉES FOURNIE PAR WAPINVEST

Nom de la société	Activité	Personne de contact	Téléphone	Adresse-Email
SA SOTOS DIGITAL	Réseaux sociaux	Philippe Deliege	0032 477 67 38 09	philippe.deliege@estocada.be
ARGOS RDP	Fabrication d'imprimantes	Tony Michiels	+32 2 8081399	tmi@argos-solutions.com
FORMYFIT SPRL	Application mobile	David Hespel	0471.886.084	david@formyfit.com
ALIMAD FOOD SA	Production de produits alimentaires liquides et semi-liquides	Mr Abousleiman	068.285.285	alimadfood@skynet.be
VERMANDIS CONST	Production de systèmes pour purifier l'eau	Delannoy Vincent	+32 473 444 101	delannoy.v@c4water.com
PUR VER	Production de Lombricompost	Alexandre MEIRE		alexandre.meire@purver.be
ETRADE	Ventes de vélos électriques sous la marque WATTITUDE	Eris Lasnon	0478.933.191	el.direction@wattitud.com
AL CONCEPT	Fabrication d'accessoires pour la lingerie	Anne Lelong	0479.34.04.05	info@al-concept.be
V-print	impressions	Roby Vandaele	0475.27.55.35	roby.vandaele@vprint.be
VALADIS	Vente accessoires petits animaux	Stéphane Goethals	068.26.96.55	Stephane@vadigran.be
TECHNOCHIM	Traitement chimique et électrochimiques des métaux	Frédéric GROULARD	068.84.24.59	frederic.groulard@technochim.eu

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DES DIRIGEANTS DE PME WALLONNES

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatims qui apparaîtront dans notre mémoire.

Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ? Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction... »

Partie 1 : Introduction

1. Pourriez-vous nous parler de vous et de votre expérience en tant qu'entrepreneur ?
Quelle était votre ambition initiale (entrer en concurrence ou créer un nouveau marché) ? Et comment vos objectifs ont-ils évolué ?
2. Pourriez-vous nous présenter votre entreprise ? Structure, personnel, chiffre d'affaires, secteur, chiffre clé, produits/ services vendus, année de création ...

Partie 2 : Questions globales

1. Au sein de votre entreprise, diriez-vous que l'innovation y **a une place importante** ?
 - Est-ce quelque chose de présent dans la culture de l'entreprise ? Qui pose la question d'innover habituellement ?
 - Existe-t-il un service de R&D dans votre entreprise ?
 - Ou quelque chose qui y ressemble ?
 - À quelle fréquence les nouveaux projets sont lancés ?

Exemple : Diriez-vous que vous réalisez une innovation une fois par an (plus, moins) ?

2. Comment définiriez-vous l'innovation dans votre organisation ?
 - Quelle(s) forme(s) prend-elle ? Relance : Cela peut-être un nouveau produit/service ou processus (ex : utilisation d'un nouveau procédé) ou moyen de commercialisation.
 - Tout en restant général, pourriez-vous nous en dire plus ? Un exemple pour illustrer ?

3. Pouvez-vous distinguer des **types d'innovation** dans votre entreprise ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?

*un type d'innovation peut-être naturellement **un nouveau produit ou service**, mais aussi **un nouveau processus** (exemple utiliser une imprimante 3D pour produire des pièces d'un produit) ou **innovation dans la commercialisation** (exemple l'utilisation du self scan en grandes surfaces réinvente la façon dont les produits sont commercialisés) ou **l'innovation d'organisation** (exemple changement dans l'organisation de l'entreprise comme le toyotisme ou le taylorisme).*

4. La recherche d'un nouveau produit, service, processus se fait-il de manière **continue** ou **ponctuelle** ?
 - Nous entendons par là, est-ce que l'innovation est constamment recherchée dans l'entreprise ?
 - **Si oui**, comment l'innovation continue est mise en place ? Est-ce en relation directe grâce aux feed-back de vos clients ? Ou plutôt un objectif de constamment ajuster le produit ?
 - Ou alors est-elle recherchée une fois de temps en temps (par exemple lorsque vous avez le temps de vous y consacrer) ?
 - **Si oui**, quelles sont les périodes où vous lancez le plus de projets d'innovation ? Pourquoi cette période ?

5. Dans votre entreprise, qui est-ce qui jouerait **le rôle de créateur d'innovation** ?
 - Est-ce plutôt votre rôle ?
 - Ou est-ce que ce sont les employés qui sont à l'origine d'un processus d'innovation (exemple force de vente, ingénieurs, etc.) ?

Ou est-ce plutôt un service précis qui s'occupe de créer et superviser l'innovation ?

Partie 3 : Questions spécifiques

Thème sur les pratiques de l'entreprise en matière d'innovation :

1. Avez-vous réalisé des innovations ou des investissements dans le but d'innover sur un nouveau produit/service, processus, moyen de commercialisation **ces derniers temps** ?
 - Si oui, pourriez-vous en parler ? En nous donnant un exemple.
 - Comment est-ce que cela s'est organisé ? (Quel a été le processus pour arriver à l'innovation ?)
 - Peut-on déjà parler de réussite ou d'échec ? Pourquoi ?
2. **Si non**, pour quelles raisons n'avez-vous pas innové au cours des deux dernières années ?
 - Est-ce un problème en particulier dont vous pourriez nous faire part ?
 - Ou simplement que la conjoncture ne s'y prête pas actuellement ? Exemple : les clients ne sont pas prêts à investir pour le moment
 - Est-ce lié à vos fonds, liquidités ?
 - Est-il possible que votre activité s'y prête moins ?
3. Quel est le dernier produit/service/procédé pour lequel vous avez réalisé une innovation ?

Comme nous l'avons déjà énoncé, une innovation peut être attribuée à un produit ou service, à un processus, à l'organisation. Dans votre entreprise, nous aimerions savoir vers quelles innovations vous vous dirigez le plus. Et vers quel type d'innovation a-t-elle comme projet de se tourner ?
4. Comment qualifieriez-vous le degré d'innovation de celui-ci ? Est-il en changement radical avec les précédents ?

Lorsque nous parlons de rupture, c'est dans le sens où une entreprise fait quelque chose de nouveau, qui bouleverse alors l'existant. Un exemple peut être pour vous éclairer davantage, l'apparition des ordinateurs qui constituaient une vraie révolution dans le sens où avant ceux-ci, rien ne ressemblait à ça. De cette façon, l'innovation modifie complètement les comportements. Ces comportements peuvent bien entendu être auprès de vos clients, mais aussi tout aussi bien dans votre entreprise.

 - Où c'était plutôt dans une optique d'amélioration de ce qui existait déjà ?

Dans ce cas, l'innovation ne modifie pas la structure de l'entreprise ou la manière de travailler, mais on améliore le produit pour s'adapter au marché. Le produit n'est pas nouveau. On pourrait alors parler de l'exemple des smartphones qui sont améliorés chaque année (exemple, une nouvelle fonctionnalité est ajoutée au produit via ce type d'innovation).

5. Est-ce que ce dernier projet est représentatif de ce que vous faites en termes d'innovation ?

Est-ce que le dernier projet a juste été une amélioration d'un produit par exemple, qui était défectueux, alors que d'habitude vous lancez des projets complètement nouveaux ?

- Donc, comment qualifiez-vous vos innovations en général ? (Plutôt de rupture avec l'existant ou amélioration de l'existant « incrémentale »)

6. Dans les années à venir, avez-vous des projets d'innovation à mettre en œuvre ? (Oui-non)

- Est-ce intéressant pour vous de prendre une perspective de long terme (>1an à l'avance) avant vous décider de lancer un nouveau projet ?
- Si oui, pourquoi ? Quels en sont les avantages ? Si non, comment vous préparez-vous ?

Thème sur les sources et les freins au processus :

1. Qu'est-ce qui **vous motive le plus à innover** ?

Nous savons que les entreprises adoptent des comportements innovants pour différentes raisons.

- **Raison 1** : Est-ce qu'au sein de votre organisation vous innovez pour élargir votre base de clientèle (trouver des nouveaux clients) par exemple ?
- **Raison 2** : Ou est-ce que l'objectif principal est de se différencier de vos concurrents ?
- **Autre raison** : Est-ce que d'autres raisons vous poussent à innover ? Par exemple, parce que vos employés vous le suggèrent.

2. Comment les idées innovantes se génèrent-elles **dans votre entreprise** ?

- Est-ce plutôt des réunions avec des membres du personnel ? Si oui, à quelle fréquence (1x/mois ; semestre, etc.) ?
- Quelle est la personne qui s'occupe de l'organisation d'une réunion ?

- Quels sujets y sont abordés ?
 - Et quelles personnes y sont convoquées ? Est-ce en comité restreint ?
3. Toujours au sujet de la génération d'idée, est-ce que vous utilisez **une procédure précise** pour générer une idée ?
- Exemple : le brainstorming, où des personnes sont réunies et sont libres d'évoquer toutes les idées qu'elles veulent puis finalement faire une sélection dans les meilleures idées.*
- Comment est-ce que cela se passe concrètement ?
4. Quels éléments constituent (ou pourraient constituer) **un frein pour l'innovation** au sein de votre organisation ?
- **Manque de temps ?** Est-ce dû à une charge de travail trop importante qui vous pousse à être « nez dans le guidon » ?
 - **Manque de fonds ?** Pouvez-vous estimer un coût des innovations hors personnel ?
 - **Manque de personnel ?** Est-ce que cela vient du fait qu'il est difficile de recruter des personnes compétentes ?
 - **Donc, plus un manque de fonds ou de temps ?** Nous revenons sur la question des ressources, est-ce que vos ressources financières vous empêchent d'avoir un salarié supplémentaire ou cela vient principalement d'un manque de temps pour engager des personnes compétentes ?
5. **Quelles actions prévoyiez-vous** de mettre en œuvre pour faire face à ce(s) frein(s) ?
- Exemple engager un ingénieur ?*
- Dans la mesure où le manque de ressources financières constitue un frein important, n'avez-vous pas pensé à demander des aides de la région, État, banques ?
 - Avez-vous pensé à être accompagné dans le but de soutenir vos projets d'innovation (il existe des services qui accompagnent les PME, exemple un incubateur d'entreprises tel que la LME) ? Si oui, par qui ? Si non, pourquoi ?

Thème du processus d'innovation :

1. Vous sentez-vous prendre des **décisions d'innovation à partir du marché** ?
- *Dans le cas où vous ressentez que les clients ont besoin d'un nouveau produit/service*

- Ou est-ce plutôt une décision qui vient de l'interne ? Exemple à partir des employés
2. Vous venez de dire que l'innovation occupait une place importante dans votre PME, **avez-vous un processus bien défini** pour la mettre en place ? (Oui-non)
- Pourriez-vous nous décrire ce processus ? Comment s'organise-t-il ? (D'où et comment débute-t-il ? Et comment cela se passe ensuite ?)

Cela peut donc débiter à partir du marché ou de l'interne, puis passer par différents services de l'entreprise et enfin être lancé sur le marché.

- Est-ce que le projet **passer par différentes phases successives définies** (exemple responsable marketing vers responsable production vers responsable vente) ?
Si tel est le cas, par quelle(s) phase(s) passe le projet ? **Existe-t-il un contrôle** le long du projet ? Est-ce qu'un ou des experts sont responsables de ce ou ces contrôles et donnent l'approbation pour passer à la phase suivante ? Est-ce qu'il y a des ajustements fréquents avant que le projet soit abouti ?
- Ou alors est-ce que vous fonctionnez plutôt sur le lancement rapide d'un prototype sur le marché et qu'ensuite des corrections y sont ajoutées en fonction des retours des clients ? Si tel est le cas, comment est-ce que cela s'organise ? Et dans ce cas, comment créez-vous ce prototype ? (Formulez-vous des hypothèses sur votre cible, et donc vous imaginez un produit par rapport à celle-ci ?)

3. Quelle est l'importance des employés dans vos processus d'innovation ?

- Sont-ils une ressource dans laquelle vous investissez fortement ?
- Comment participent-ils à l'innovation ? Sont-ils réceptifs à une nouvelle manière de procéder/produire ?
- Peuvent-ils tous venir vous voir et proposer des idées ? Ou la créativité est générée par des processus bien établis à l'avance (exemple réunion tous les mois pour discuter d'un projet) ?
- Des projets invitant à la créativité de ceux-ci sont-ils mis en place ?

Par exemple, nous pouvons parler d'une entreprise qui opère dans le secteur des applications et qui propose pendant une semaine à ces employés de trouver des idées de nouveaux projets.

4. Pourriez-vous nous donner la période de temps qui s'écoule en moyenne entre la décision de se lancer dans un nouveau projet et la mise sur le marché (ou en fonction) de celui-ci ?
- Essayez-vous d'être le plus rapide possible entre la phase d'élaboration (production) et la phase d'analyse des résultats du projet pour prendre des mesures correctives ?
 - Nous savons qu'une PME peut tenter d'accélérer sa boucle de « production-apprentissage » pour corriger rapidement un produit/service. Est-ce votre cas ?
5. **Ou c'est par rapport aux concurrents ?** Agissez-vous par rapport à vos concurrents ? Et donc, vous attendriez le meilleur moment pour lancer le nouveau projet sur le marché (exemple : dans le but d'essayer d'être le premier et profiter d'une situation où vous seriez en monopole et donc définiriez les standards du nouveau marché) ?
6. Ou êtes-vous en réaction à la concurrence ? Si oui, est-ce plutôt dans un objectif stratégique où vous tenteriez de profiter en matière d'apprentissage et donc de coûts ?
- **S'ils réagissent par rapport aux concurrents :** donc, vous tentez d'être le plus réactif possible par rapport à ceux-ci ? Tentez-vous de suivre vos concurrents innovants ou alors vous essayez de proposer quelque chose de différent ?

Thème sur les relations avec les parties internes et externes :

7. Quels sont les **acteurs** influençant le processus d'innovation **dans votre entreprise** ? Dans votre entreprise, qui jouerait le rôle de créateur d'innovation ?
- Est-ce plutôt votre rôle ?
Ou est-ce que ce sont les employés qui sont à l'origine d'un processus d'innovation ?
Si oui, pouvez-vous nous donner un exemple svp.
8. Nous savons qu'une innovation peut aussi provenir **d'un acteur externe** (cela peut-être des clients, fournisseurs, les centres de recherche...) :
- Est-ce le cas dans votre entreprise ? Ont-ils eux aussi un rôle de créateur d'innovation ?
 - Avez-vous un ou plusieurs exemples où un partenaire commercial vous a incité à vous lancer dans un nouveau projet ? Comment est-ce que cela s'est manifesté ?

9. *Nous savons que parfois les PME qui souhaitent innover constituent **des réseaux** avec d'autres acteurs pour faire front commun face aux grands concurrents et donc ils décident de travailler ensemble sur un projet afin de remédier à un manque de ressources. Cela peut être le groupement de PME dans un centre urbain ou partenariats avec universités, chacun bénéficierait des avancées technologiques des autres parties.*

- Êtes-vous concerné par ce genre de projets communs ?
- **Si oui**, quel type de réseau ? Comment cela s'est organisé ?
- Qu'est-ce que vous recherchez à travers la participation à celui-ci ? (Partage d'idées, de frais de recherche ...)
- **Si non**, qu'est-ce qui vous en a empêché ? Est-ce plutôt du fait que vous n'y avez pas pensé ou n'avez pas eu l'opportunité ?

10. *Au même titre que les réseaux, **les alliances** permettent la coopération entre organisations et peuvent prendre une place à plusieurs moments d'un processus d'innovation. Dans ce cas, c'est une coopération entre des firmes d'un même secteur.*

- Avez-vous auparavant réalisé des alliances ?
- Si oui, comment est-ce que cela s'est organisé ?
- Qu'avez-vous mis en commun ? Quelle expérience retenez-vous ?
- Quel est l'élément le plus sensible lors de ce genre de coopération ?
- Si non, qu'est-ce qui vous en a empêché ? Est-ce une solution que vous pourriez envisager à l'avenir ?

Thème du financement du projet

1. Nous avons discuté précédemment des réseaux, alliances... Et vous nous aviez dit que vous participiez à ce type de stratégie...

- Partagez-vous dès lors des frais de recherche avec d'autres entreprises ? **Si oui**, comment est-ce que cela s'organise concrètement ?
- Recherchez-vous donc des effets de synergies, économies d'échelle avec vos partenaires ?
- Est-ce que cela constitue une réelle aide financière pour vous ? Ou alors l'enjeu était plus stratégique que financier ?

2. Quelle est la proportion (approximative) de votre chiffre d'affaires alloué à vos projets d'innovation ?

- Est-ce un budget, en général, défini à l'avance ?
- **Si oui**, comment est-il établi ?
- **Si vous ne préparez pas de budget à l'avance**, comment cela se passe-t-il ?

3. Quelle politique de financement suivez-vous lorsque vous vous lancez dans un projet d'innovation ?

- Etes- vous plutôt sur un financement par fonds propres ?
- Ou êtes-vous plutôt confortable à faire appel à un financement par capitaux extérieurs ?
- Pensez-vous à des subsides de l'état ou de la région ? Pourrions-nous avoir un exemple ?
- Avez-vous déjà fait appel à du financement participatif (type crowdfunding)?

Exemple : plusieurs personnes investissent dans votre projet afin de le faire avancer, sans en être actionnaire, mais reçoivent une « récompense » à la clé.

C'est ici que se termine cet entretien, nous vous remercions pour votre temps et la richesse de vos réponses.

ANNEXE 3 : RETRANSCRIPTIONS DES 11 ENTRETIENS

Personne rencontrée : Mr Abousleiman	Antoine Legros
Date de rencontre : 21 janvier 2016	Lieu : Ghislenghien

Retranscription Alimad food

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- Pour commencer l'entretien, pouvez-vous me parler de votre entreprise, de votre secteur d'activité, marché, effectif, etc.
- Nous sommes des producteurs d'arômes pour la pâtisserie, plus précisément pour la pâtisserie orientale. Nous avons plusieurs produits : la fleur d'oranger, l'eau de fleur d'oranger, l'eau de rose et un sirop de glucose aromatisé au miel que la ménagère utilise dans les pâtisseries orientales. Nous avons aussi un produit qui est une spécialité au citron, mais ce n'est pas notre produit phare. Nous élaborons des arômes pour la ménagère de tout genre, nous avons 12 arômes différents et 4 colorants. L'entreprise a été lancée en 1985 par moi-même. Nos produits sont vendus partout en Europe. Au niveau de la structure de l'entreprise, nous sommes à 9 personnes. Nous ne vendons pas nos produits au client final, c'est-à-dire à la ménagère de tout genre. Nos clients sont les grossistes, nous vendons aux professionnels de la vente, nous sommes donc présents en B2B.
- Pourquoi avez-vous décidé de lancer votre entreprise ?
- J'ai quitté le Liban à cause de la guerre ethnique et je devais travailler alors j'ai continué mon activité en Belgique.

- Comment votre entreprise se structure-t-elle ?
- Nous sommes à neuf personnes avec moi y compris. Il y a la secrétaire, une femme qui travaille au laboratoire et 6 autres personnes qui sont réparties entre la production et la logistique. Personnellement, je m'occupe de la vente et de la prospection des clients lors des salons, par exemple à Paris, Barcelone, Cologne, etc. Je me déplace à l'étranger 4 à 5 fois par an, pendant plus ou moins une semaine. Mes clients me visitent pendant le salon, je n'ai pas besoin d'aller chez eux. Ces salons sont des moments clés, car je discute avec mes clients, ce qui permet de garder le lien entre mon entreprise et mes clients. Nous avons également un client à Dubaï, en Arabie Saoudite et en Libye.
- Vous m'avez dit qu'il y avait une personne qui travaillait en laboratoire, est-ce que vous assimilez ça à de la recherche et du développement ?
- Oui, car à chaque fois que nous devons faire un nouveau produit, cela part de mon expérience (40 ans) et des compétences de cette femme qui travaille au laboratoire. Lorsque nous fabriquons un nouveau produit, nous collaborons et peu de temps après le produit se retrouve sur le marché.
- Comment le lancement d'un nouveau produit se déroule-t-il ?
- Nous avons une cible qui est bien définie. En effet, nos produits sont ciblés vers la communauté orientale. À chaque fois que je vois qu'il y a quelque chose qui peut les intéresser et que l'on peut l'élaborer alors nous sortons un nouveau produit. C'est comme ça que nous nous sommes lancés dans le marché des arômes, car le marché des citronnades commençait à saturer.
- Est-ce que vous considérez que l'innovation a une place importante dans votre entreprise ?
- Dans toute entreprise, il faut innover, on ne peut pas considérer de ne pas innover. On ne peut pas avoir un seul produit, et espérer réussir avec pendant toute la vie de l'entreprise. Si les entrepreneurs dorment là-dessus, dans pratiquement tous les cas ils meurent quelques années après. C'est pourquoi il faut tout le temps renouveler sa gamme.
- Vous m'avez dit qu'au jour d'aujourd'hui, vous percevez les attentes de vos clients et vous essayez de les satisfaire, mais à quelle fréquence sortez-vous de nouveaux produits ?
- Il n'y a pas de fréquence, nous voyions le besoin du marché et nous sortons de nouveaux produits. Par exemple, il y a un an ou deux, nous avons sorti un arôme au spéculos. C'est comme ça, dès qu'il y a une demande nous créons un produit.
- Comment cela se passe-t-il directement ?
- Nous ne vendons pas au client final, mais aux professionnels de la vente. Ce sont des grossistes qui vendent nos produits aux détaillants. L'épicerie du coin qui vend 16 bouteilles

va acheter chez le grossiste. L'épicerie perçoit les nouveaux besoins de sa clientèle, « *Ah vous n'avez pas ça ou ça* ». Elle va le faire remonter à son grossiste qui lui-même va nous le faire remonter. C'est donc en discutant avec les clients finaux et nos propres clients que l'innovation débute dans l'idée.

- Comment considérez-vous l'innovation au sein de votre entreprise ?
- Nous sommes des fabricants, on est sûr du produit et je ne connais pas mon client final. Je n'ai pas de contact avec ce client-là et je n'ai pas de contact avec les centrales d'achat des supermarchés, car ils nous pressent. Je n'ai pas besoin de rentrer en concurrence avec les centrales d'achat, car j'ai tout le marché européen. L'innovation comme je l'ai déjà dit est très importante au sein de mon entreprise.
- Est-ce que l'innovation est recherchée de manière continue ou de manière ponctuelle ?
- J'ai laissé cette société évoluée jusqu'à aujourd'hui et je n'ai jamais cessé d'investir, de grandir et je pense que dans ce domaine il y a encore à faire. J'innove quand je vois que je peux innover, que je peux améliorer mes lignes de production ou quand je ressens le besoin du marché. Mais j'ai 66 ans, alors je n'ai plus vraiment le temps et l'envie d'innover. Mon repreneur sera obligé de continuer l'innovation. J'ai bâti cette société sur quelques points importants : la qualité de mon produit par le laboratoire, le prix de mon produit (qui bloque la concurrence sur le marché) et le service (les clients sont servis endéans les 3 jours). Nous avons toujours du stock et la clientèle est toujours livrée dans les délais.
- La transmission de votre société apparaît-elle comme un enjeu ?
- Je me sens bien pour le moment donc je n'ai pas l'intention de vendre ma société, sauf si je tombe malade.
- Pour en revenir à une thématique bien précise, dans votre entreprise quelle est la personne qui joue le plus grand rôle face à l'innovation ?
- Les rôles sont partagés entre la personne qui travaille au laboratoire et moi-même. C'est quand même moi qui joue le plus grand rôle, mais à partir de mes 65 ans j'ai commencé à davantage impliquer le staff avec moi. Je laisse l'opportunité aux employés de donner leurs avis « *Qu'est-ce que vous pensez ? Pourquoi ne ferait-on pas ça ou ça ?* » Mais ils ont aussi le choix de venir me voir et de me proposer certaines choses, « *Patron pourquoi on ne ferait pas ça ?* ».
- Comment cela se passe-t-il concrètement ?
- Nous sommes une PME et nous sommes comme une famille nombreuse, tout le monde peut donner son avis facilement. Ensuite, soit je peux refuser immédiatement ou alors je peux dire que c'est une bonne chose et que les employés peuvent l'étudier. Cependant, il doit

toujours y avoir un responsable qui prend la décision définitive, et à la fin je prends cette décision. Ce fut le cas avec les arômes. Il ne faut pas oublier une chose, nous avons 90% du marché en Europe, donc qu'est-ce qu'on va encore chercher. Mais tous les pays arabes achètent ces produits-là donc il y a encore une possibilité d'agrandir le marché.

- De façon à comprendre plus en détail le fonctionnement, pouvez-vous me parler de la fabrication des produits ?
- Il ne faut pas rêver, chaque produit doit prendre sa place sur le marché. Quand j'ai commencé avec la fleur d'oranger et la rose, je vendais à peine 100 000 bouteilles par an. Aujourd'hui, nous vendons dans les 3 millions de bouteilles par an, car de nouveau le prix, la qualité et le sérieux sont là.
- Avez-vous déjà rencontré des échecs ?
- Il n'y a pas d'échecs, il y a des produits qui sont plus stables que d'autres, tout dépend du produit et de la consommation de ce produit. Tout doucement, nous grandissons dans ce marché là et je ne fais pas d'effort, c'est ma clientèle, point final.
- Est-ce que vous prévoyez d'agrandir votre personnel en laboratoire ?
- Avant de prendre une personne supplémentaire, je dois assurer son salaire et un peu plus que son salaire. Je ne peux pas prendre des employés s'il n'y a pas de travail derrière. Nous avons 3 lignes de production, et je ne peux pas me permettre d'engager du personnel en plus.
- Dans la théorie qui concerne l'innovation, nous parlons d'innovation incrémentale lorsque l'on améliore des produits ou d'innovation radicale lorsque c'est un produit tout nouveau qui modifie les modèles. Dans quelle tranche considérez-vous le plus ?
- Nous sommes dans les deux degrés d'innovation, car au départ quand j'ai commencé nous avions besoin de petites quantités. Alors fabriquer nos arômes nous-mêmes n'apparaissait pas très intéressant, car les gens n'allaient pas accepter de nous vendre des petites quantités de matières premières. Quand nous avons grandi, nous avons fait nous-mêmes les arômes et là c'était de l'innovation radicale. Maintenant, j'ai la possibilité de faire des promotions, de faire des escomptes, de fixer le prix que je veux pour combattre quelqu'un qui veut entrer sur le marché. Dans le sirop de glucose, la fleur d'oranger et de rose, je ne peux plus innover, car je suis à la source de A à Z. Tandis que pour les arômes j'élabore continuellement des nouveaux produits, et là je me situe dans de l'innovation incrémentale.
- Est-ce que l'innovation se situe seulement au niveau des nouveaux produits ?
- J'évoque les nouveaux produits, mais ma clientèle me demande également des nouveaux emballages et c'est aussi de l'innovation. Nous pouvons utiliser des fruits secs pour le

packaging et c'est possible que plus tard j'installe une ligne d'emballage. J'étudie encore cette possibilité, mais je le fais toujours, car ce genre de choses est compatible avec la fabrication de mes produits actuels.

- Qu'est-ce qui vous motive le plus à innover ?
- « *L'innovation c'est dans les gênes* ». Quand je vois qu'il y a quoi que ce soit sur la ligne de production qui ne fonctionne pas alors je modifie ou je rénove. Mon principal objectif est d'optimiser ma ligne de production et que celle-ci tourne tout le temps.
- Est-ce que vous innovez dans l'idée de trouver des nouveaux clients ?
- Comme je vous l'ai dit, nous sommes le leader sur le marché à hauteur de 90%. Certes, il y a encore le marché américain et je crois qu'il y a un marché à exploiter, car les Canadiens achètent mon produit chez mes grossistes de Bruxelles. C'est pourquoi il peut être intéressant d'aller à New York.
- Est-ce que vous avez une procédure bien précise pour générer les idées ?
- Dans l'entreprise non, nous sommes une famille. Tout le monde peut venir me voir. À l'extérieur, lors des salons j'ai le temps de discuter avec les clients qui viennent me visiter. Nous pouvons aller manger quelque part et c'est à ce moment-là que les clients me font part de leurs besoins.
- En tant qu'entrepreneur, qu'est ce qui pourrait apparaître comme un frein à l'innovation ?
- Un entrepreneur, pour moi, c'est quelqu'un de ma taille, donc une PME. Ce genre d'entrepreneur doit toujours innover et dès qu'il trouve une idée, il la lance.
- Oui, mais vous personnellement avez-vous déjà rencontré des freins pour innover ?
- Jusqu'à aujourd'hui, je n'ai jamais rencontré de freins. Les relations avec les banques sont pour moi impeccables, car j'ai toujours respecté mes devoirs vis-à-vis des paiements. Ils n'ont jamais eu un retard de paiement, de dettes.
- Connaissez-vous des aides ?
- Oui, des subsides de l'état et j'en ai reçu au lancement de ma société, mais aussi quand j'ai investi dans de nouvelles machines. Nous avons demandé à la région et encore aujourd'hui quand je veux acheter une machine à 200 000€ je suis obligé de faire une demande pour profiter des aides, car celles-ci sont précieuses.
- J'ai bien compris que l'innovation venait à partir du marché et des besoins des clients. Pouvez-vous m'expliquer plus en détail le déroulement d'un nouveau produit ?
- Au départ, nous avons fait une gamme pour avoir une base, et maintenant ce sont nos clients qui nous demandent de faire ça ou ça. Par la suite, nous étudions pour savoir si nous allons lancer le produit. Dans l'étude nous devons avoir la matière première, c'est-à-dire savoir à

quel endroit nous allons la chercher et à quel prix. Nous devons tout le temps voir le prix du revient, car cela ne sert à rien qu'au laboratoire on me trouve une formule excellente à un prix exorbitant.

- Est-ce que vous agissez par rapport à vos concurrents ?
- Je n'ai plus de concurrents sur mon marché, et si je sens qu'il y a une concurrence qui arrive, je réagis. Par exemple, la concurrence est entrée avec 20% alors je donne 21% comme ça ils ne peuvent plus vendre. Au départ, il y avait des concurrents, mais où sont-ils maintenant ?
- Les clients interviennent dans la génération d'idées, mais qu'en est-il de vos fournisseurs ? interviennent-ils dans le processus d'innovation ?
- Non du tout, ils n'ont aucun impact. Nous achetons juste des bouteilles vides, des capsules. Je ne demande pas d'aide à quelqu'un de l'extérieur, pour me faire une formule quelconque par exemple.
- Mais vous l'avez déjà dit, les grossistes interviennent dans l'innovation...
- Ils n'interviennent ni dans la matière première ni dans la fabrication, mais plutôt dans l'idée. Ils me proposent une nouvelle idée et je dis si je peux le faire ou pas. Je peux bien évidemment expliquer à mon client que ce n'est pas mon domaine et que je ne peux pas le développer.
- Les PME en théorie peuvent se regrouper en réseau de manière à concurrencer les plus grandes entreprises. Est-ce que c'est votre cas ? Connaissez-vous des réseaux ?
- Ce n'est pas mon cas et je suis une exception, je crois. Je n'ai jamais demandé à quelqu'un de m'aider. Je fais avec ce que j'ai et je n'ai jamais eu de refus de la part de ma banque pour recevoir un crédit. Il y a une limite à ne pas dépasser, si j'ai alors je fais, si je n'ai pas je ne fais pas. Pour innover, je ne cours derrière personne, si jamais on voit qu'il y a un nouveau produit qui doit sortir, alors il sera là immédiatement. Pour mes machines, je prends mes décisions immédiatement dès que je ressens qu'il faut que j'investisse.
- Avez-vous un budget défini à l'innovation ?
- Normalement, non. Dès que je vois qu'il faut qu'il y ait une amélioration alors j'améliore. J'ai des liquidités et dès que je dois investir je fais un crédit à la banque.
- Vos projets d'innovation sont-ils tous financés par la banque ?
- Oui.
- Merci, je pense que nous avons fait le tour des questions.

Nous avons terminé cet entretien, je vous remercie pour votre temps et toutes vos réponses.

Personne rencontrée : Mr Hespel	Malik Selmani et Antoine Legros
Date de rencontre : 22 janvier 2016	Lieu : Enghien

Retranscription Formyfit

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- On est une équipe à plusieurs personnes avec plusieurs expertises. Je suis co-fondateur et driver du projet. Puis il y a mon associé, Laurent, qui lui est licencié en sciences de la motricité, et ancien sportif de haut niveau. Il y a un cardiologue et surtout coach sportif très prisé au niveau athlétisme, qui coache des sportifs à tous niveaux. On a également deux développeurs et un designer. On a travaillé ensemble pendant plus d'un an sur un algorithme assez pointu. On propose une application de préparation à un entraînement pour des événements, par exemple : les 20 kms de Bruxelles, où il y a 40.000 participants et on a la capacité de sortir 40.000 plans personnalisés différents.
- Vous pourriez nous parler de vous un peu ?
- Moi, je viens du monde de la finance. J'ai travaillé pendant 15 ans en tant que directeur d'agence puis le secteur de l'entreprise m'intéressait. En particulier le thème du financement de celles-ci. Donc moi j'ai amené ma casquette financière, levée de fonds, business model canevas ... dans mon entreprise.
- Est-ce que c'est vous qui avez vraiment eu l'idée de lancer le projet ?
- Oui, le projet vient d'une rencontre lors d'un entraînement piscine où j'ai rencontré mon associé Laurent. On a discuté et on s'est rendu compte que nous avions deux âmes d'entrepreneurs et on décide de lancer un projet autour de la promotion du sport, au départ.

Mais d'une manière encadrée pour chaque personne, donc dans la personnalisation. Et après on a décidé de tester, valider, questionner, on rencontre aussi des gens.

- Donc formyfit a été lancée il y a 1 an seulement ?
- L'idée cela fait 3 ans, puis celle-ci a évolué. Pour arriver à créer notre structure en mars 2015. Donc il y a eu quand même pas mal de travail. Il y a eu 12 mois de travail en IT, en parallèle au développement de l'algorithme.
- Nous comprenons déjà, a priori, que formyfit possède un avantage concurrentiel. Donc diriez-vous que dans ce projet, l'innovation a été importante ?
- Oui, ça a été l'élément clé. Pour moi, cette innovation est temporaire. Aujourd'hui, c'est une innovation, mais demain ça ne sera déjà plus le cas. Car le marché bouge, évolue, etc. Aujourd'hui, personne sur le marché n'a développé un service comme celui-ci. Et donc il y a beaucoup d'applications qui font du *tracking*, qui vous disent ce que vous faites, mais pas comment vous devez le faire. Et donc notre côté innovant c'est ça.
- Et donc vous imaginez qu'avec ce nouvel avantage, vous pourrez être rejoint par des concurrents. Dès lors, la question de l'innovation se reposera.
- On pourrait imaginer qu'on soit dans une innovation de rupture, car on change de modèle. Et on se dirige vers la préparation physique du jogger. Aujourd'hui par exemple, le numéro 1 mondial qui sponsorise des grands événements fait des plans d'entraînement pour des débutants, intermédiaires, et des confirmés. Tandis que chez nous, le plan sera différent, et sera renouvelé en fonction de ce qui a été préparé, et toute une série de paramètres personnels. Il y a un tas de choses qui entre en compte. On se retrouve dans un plan agile.
- C'est aussi 25 ans d'expérience d'un coach, qu'on a traduit en modèle mathématique, c'est des expériences de coureurs aussi qui nous ont partagé leurs expériences. Mais encore les dernières considérations scientifiques, on épluche toutes les dernières études. Donc voilà, l'application c'est la conjugaison de tout ça.
- -L'innovation ne vient pas seulement du dirigeant, elle vient de toute l'équipe ?
- -Oui, exactement.
- -Il n'y a pas une personne qui aura plus d'importance qu'un autre ?
- -Si quand même.
- Et à quel niveau ?
- Je suis un peu le moteur de cette innovation. Car même si celle d'aujourd'hui n'est pas aboutie, il faut penser à celle de demain. Il faut toujours avoir de nouvelles idées, qu'est-ce qu'on construit demain, il faut vraiment être visionnaire. Et avoir une longueur d'avance et avoir un *backlog* suffisant. Pour nous dire, ok aujourd'hui on est là, mais qu'est-ce qu'on

va faire demain ? Ce qui va nous permettre d'être sur la vague de l'innovation et de toujours pouvoir nous différencier en fait.

- Et donc comment ces nouvelles idées sont générées ?
- Le moteur c'est moi. Mais c'est surtout un travail co-créatif. On s'assoit autour d'une table. Et on demande « *comment tu vois telle chose ?* » ou encore on demande aux gens « *Quelle est l'application de tes rêves.* » C'est donc une innovation qui vient aussi du bas. Mais les idées viennent du haut.
- Et donc vous laissez la possibilité aux gens d'essayer un prototype ?
- Oui bien sûr, un *Bêta testing* que l'on transmet en privé. Que nous améliorons à partir des feedbacks, des tests. Pour en faire une version 1.0. Cela fait 6 mois que nous avons lancé ce prototype. L'application est disponible en interne depuis juin- juillet à travers une version bêta.
- Et ses clients reviennent vers vous comment ?
- Ce sont des clients que nous avons convertis comme ambassadeurs en fait. Donc le service est gratuit, ils l'utilisent et le partagent.
- Est-ce que « Monsieur tout le monde » a le droit d'essayer l'application ?
- Nous les sélectionnions et on leur disait qu'ils étaient ambassadeurs, qu'ils devraient tenir un cahier des charges, appelons ça comme ça. Et ils seraient en contrepartie au courant avant les autres des dernières nouveautés, et pourraient l'utiliser entièrement gratuitement. Ils étaient vraiment des *early-adopters*.
- -Vous évoquez donc une innovation avec votre nouveau service. Mais est-ce que dans votre entreprise, en interne, vous voyez que vous innovez ? C'est à dire au niveau de votre processus, ou moyen de commercialisation ?
- On essaye quand même d'être créatif. C'est un modèle viral, donc il faut cette vision d'être accrocheur ou parfois agressif pour diffuser le concept et l'expérience.
- -Et alors est-ce qu'on est plutôt sûr de l'innovation continue ou ponctuelle, selon vous ?
- Moi je pars du principe que l'innovation est éphémère. Donc l'innovation que l'on propose aujourd'hui sera une innovation, mais demain peut-être pas, car un autre acteur peut venir à tout moment avec le même concept.
- Et selon vous pourquoi est-ce important d'innover ?
- Clairement pour se différencier. Le succès d'un projet vient selon moi de la différenciation par rapport aux concurrents. Dans le but d'apporter une expérience nouvelle, etc. Mais aussi pour déstabiliser les concurrents. Mais pour moi, c'est une nécessité. Nous proposons un service qui considère plus le corps et assure un suivi de la personne. Le leader sur ce marché

est runstatic avec 125 millions d'utilisateurs. Ils sont forts sur le *tracking*. C'est ce que nous faisons aussi. On peut aussi tout customiser sur notre application (couleur, le vocal ...). (*Démonstration de l'application...*).

- -Qu'est-ce que vos ambassadeurs vous ont appris ?
- -Que l'on pouvait intéresser des gens qui ne courraient jamais ! Car avec le programme personnalisé, les gens se blessent moins et savent quoi faire. On a aussi appris qui était notre cible. Celle qui veut participer à un événement et qui doit s'entraîner pour cela. Exemple on proposera un plan d'entraînement lorsqu'un événement arrivera. Ça sera le cas lors du marathon de Bruxelles.
- Donc celui qui créerait l'innovation ça serait plus votre rôle. Mais les employés sont aussi à l'origine du processus. Alors comment cela se passe concrètement ? (Réunion tous les mois ?)
- Alors on se réunit, on définit le thème du jour et ça part d'une feuille blanche. On en ressort plusieurs idées.
- Que vous confrontez ensuite avec vos clients ?
- Oui, seulement certaines idées avec nos ambassadeurs. Ils doivent participer à l'innovation.
- Est-ce le seul acteur extérieur qui participe à l'innovation ?
- Non, on s'est fait accompagner par plusieurs organismes. Il y a déjà *Ibdata* qui accompagne les entreprises dans des conseils, mais aussi de la LME et du Microsoft innovation center qui nous ont aidés à faire le prototype, où nous avons recruté nos deux développeurs. Il y a aussi *Innovatec*, qui nous aide dans la communication. Donc voilà un peu toutes nos sources d'idées, ça vient un peu dans tous les sens.
- Et donc ils ne vous donnent que des idées ?
- Non, ils nous coachent aussi. Pour le financement, il y a Wapinvest.
- Vous nous avez dit au début d'entretien que votre service était une innovation de rupture. Mais nous on la définit autrement, comme s'attaquer à un nouveau marché avec des nouveaux clients. Donc c'est quelque chose qui n'existait pas avant. Nous on la verrait plutôt comme une innovation qui amène une fonctionnalité supplémentaire. Qu'en pensez-vous ?
- Oui, je suis de votre avis, certains la voient comme innovation de rupture. Mais je la vois comme incrémentale, car on améliore l'existant. C'est vrai que ça existe déjà, mais pas de cette manière. On est quand même sur un business model différent de nos concurrents, qui font même parfois du cross-selling (c'est le cas de runstatic).

- Dans les années à venir, avez-vous des projets d'innovation à mettre en œuvre ? Comme vous nous avez dit que vous perceviez l'innovation comme éphémère. Donc comment vous la percevez à plus long terme ?
- Nous ça sera d'apporter notre savoir-faire sur les nouvelles technologies qui arrivent (bracelets, montres, lunettes ...). On a aussi plein d'idées en repos pour l'instant, comme des idées de fonctionnalités à ajouter, nous pensons qu'on peut jouer sur l'aspect *gaming* de notre application.
- On aimerait aussi parler des freins que vous pourriez rencontrer au moment d'innover ?
- Tout d'abord, il est de l'ordre financier, clairement. Plus nous avons de ressources, plus nous pourrions intégrer un processus de recherche à l'innovation. On se fixe des délais de réalisation à respecter. Pour réaliser de bons objectifs, il nous faut donc du personnel. Mais le seul frein apparent est celui des ressources. On a déjà fait une levée de fonds pour financer le début du projet, le prototype, son développement et l'application ainsi que le démarrage pour les premiers mois. Notre première levée de fonds était de 200.000 euros. Qui venait des fonds personnels, Wapinvest et d'une dette bancaire. Dans les apports personnels, les fondateurs ont amené une part plus significative.
- Au niveau de vos motivations à innover, vous nous avez parlé de votre envie de vous différencier. Mais est-ce que vous imaginez d'autres raisons ?
- C'est aussi une motivation intrapersonnelle, je dois dire. Nous recherchons le côté challengeant de mettre sur le marché, un service nouveau. Nous voulions changer les habitudes et amener une nouvelle technologie sur le marché. Nous savions que l'innovation était un véritable axe de différenciation, de développement économique et surtout de succès. Nous ne visions pas que l'innovation de notre produit, mais aussi dans notre boîte. On a ici un bureau, mais on y vient deux jours par semaine. On travaille beaucoup à distance, sans horaires. Mon associé doit souvent partir à l'étranger donc on se skype. On est réellement connectés en permanence. On veut se retrouver dans un modèle agile où on ne retrouve pas de hiérarchie, tout le monde participe aux décisions. Même si ce n'est pas vraiment une innovation, on essaye de changer les standards. Nous essayons de travailler en petites équipes autonomes. On aimerait réinventer la culture de l'entreprise, par le biais d'activités physiques. C'est un projet aussi personnel.
- Est-ce une culture qui provient de votre expérience ?
- Oui, mais c'est aussi dû à ce secteur qui bouge, on essaye de se réinventer. On a des personnes qui ont fait de grosses boîtes. Et on n'a pas pensé à tout, c'est ce genre de détails qui pourrait être source de changement.

- Pour vous l'innovation c'est du changement ?
- Oui, mais aussi de la différenciation, une culture, une vision qui doit être celle de l'entreprise à travers ses collaborateurs. C'est la conjugaison d'une approche qui doit venir du haut, du bas, de manière transversale. D'un peu tous les côtés. Pour moi, c'est la définition de l'innovation de l'entreprise. Pour vous donner un exemple, je travaille avec un professeur de l'UMONS sur le thème de la culture de l'entreprise. Ce n'est pas la culture de ce que veut le patron, c'est plutôt la conjugaison des valeurs des différentes personnes qui font la culture de formyfit. On travaille dans des ateliers où on définit nos valeurs, etc. Pour arriver à dire, voilà ce qu'est la culture de mon entreprise. C'est le résultat de nous tous. Donc la culture, ça doit vivre, ce n'est pas quelque chose de figé, contrairement aux grosses entreprises. Et donc s'il y a des nouveaux collaborateurs la culture devrait évoluer. Il faut aussi différentes personnalités dans l'entreprise (des innovants, des contrôleurs ...). Pour nous l'innovation, elle est au cœur de notre réflexion. Pour notre application, on se retrouve dans de l'innovation numérique, qui est pour nous le nouvel algorithme que l'on utilise. Tout le monde en est créateur.
- Par rapport aux brainstormings et autres réunions pour discuter de projet d'innovation, est-ce qu'il y a une fréquence à laquelle vous vous rencontrez ?
- Non, c'est un peu au feeling. Mais nous imaginons qu'au fil du temps, les choses vont se structurer.
- Est-ce dû à un manque de temps que vous ne savez pas organiser vos futurs projets ?
- Non pas du tout, on essaye même de définir les personnalités de chacun. J'organise des formations à mes employés pour sortir du cadre.
- Et au niveau du prototype, il a été lancé rapidement afin de vite le corriger ?
- Il était disponible en privé, et on veillait à ce que l'expérience de l'utilisateur soit suffisamment performante pour pouvoir tirer des conclusions. L'algorithme doit constamment être ajusté.
- Comment prévoyez-vous l'évolution de votre service ?
- On se dit que si l'application convainc 500 personnes, elle pourra le faire pour des milliers. Donc il faudra penser à une deuxième levée de fonds afin d'assurer le développement du service. De plus, les choses devront être plus structurées en interne. Grâce à l'évolution de l'importance de l'entreprise. La taille de l'entreprise est un facteur à prendre compte quand tu veux innover, ça ne se fait clairement pas de la même façon. Les grandes entreprises le font parce que c'est bien de le faire, et donc ils font appel à des consultants, etc. Ils ont certainement plus de méthodes cognitives de génération d'idées. Pour nous l'innovation,

c'est quelque chose de plus recherché, même si pour moi c'est quelque chose qui s'obtient suite à une rencontre par exemple. Dans une démarche entrepreneuriale, il faut aussi tenter d'identifier le problème à résoudre avant de penser à une solution.

- Pour revenir aux freins, est-ce que vous en voyez d'autres ?
- De temps ! Ce n'est pas qu'on ne sait pas prendre de temps, mais on peut sous-estimer le temps que ça prend d'innover. À vrai dire, pour remédier à ça, j'essaye d'avoir une longueur d'avance sur les autres. On est obligé, sinon on va se faire bouffer par des acteurs plus puissants.
- Vous avez des solutions à ces freins ? Exemple : engager quelqu'un ?
- Non, on se réunit toujours pour les brainstormings. On se demande quelles sont nos réserves à vider sur le plan du travail ? Et voilà, on décide de travailler sur une idée aujourd'hui et l'autre plus tard. Au niveau des liquidités, il faut se donner un plan de dépenses de 6 mois à l'avance. Souvent les entreprises n'anticipent pas suffisamment à l'avance et se retrouvent dans des situations problématiques. Il faut savoir anticiper les problèmes.
- Lorsque vous prépariez l'application, vous êtes-vous basés sur l'offre de vos concurrents ?
- Non, pas du tout. On a avancé sur ce que nous pensions de bien, on le fait tester. Puis on a été voir ailleurs. On n'a vraiment pas créé notre modèle sur base des autres.
- Nous savons aussi que les PME, de par leurs tailles rencontrent des freins, etc. Et donc se constituent en réseau. Donc une PME en contacte une autre, et ensemble lancent un projet, ou partie. Est-ce votre cas ? Où est-ce que vous y avez déjà pensé ?
- On est vraiment au cœur de ça. On a une possibilité de partenariat avec un autre acteur. Qui voudrait se développer dans ce genre de produit, et sait que ça prend du temps et de l'argent. Et il voudrait, éventuellement qu'on apporte notre technologie gratuite (le service basique), la lui louer et eux la mettent à disposition gratuitement et la customise. Et eux distribueront la partie innovante. Alors ce que ça nous apporte, de la réputation, car c'est un grand nom. Ça va donc nous amener beaucoup d'utilisateurs d'un coup. Donc il sera vendeur de notre application. Il voudrait donc faire la même chose que nous, mais n'a pas les ressources en temps et en liquidités. Moi d'un autre côté, j'exigerais un partage de données.
- Mais est-ce que cet acteur est un concurrent ?
- C'est encore la question, nous devons connaître son ambition à lui. C'est la menace du loup, mais elle peut se transformer en opportunité, car nous amènerait directement des utilisateurs. Ça serait une véritable rampe de lancement.
- Est-ce le seul acteur qui vous a proposé d'être partenaire ?

- Non, il y en a eu d'autres. Qui s'interroge, comment est-ce possible qu'on ait su faire ça ? Sans vraiment que ça soit des concurrents. Ils se disent, que s'ils sortent un projet, pourquoi ne pas le sortir ensemble, en même temps. Mais eux connaissent aussi des choses que l'on ne maîtrise pas, pour moi cela fait aussi partie de l'innovation. Même si vous voulez agir seul, vous pouvez vous développer à travers un autre. Nous notre problème c'est de se faire connaître, nous savons que les gens qui viendront chez nous, resteront chez nous. Le tout c'est de les faire rentrer et donc il faut des budgets marketing immenses. Pour l'instant, on n'a pas encore investi en marketing, mais on a déjà des idées (partenariats avec des événements sportifs, référencement sur internet, ...).
- Est-ce que ce partenariat vous le voyez perdurer dans le long terme ?
- Non, car notre concept est unique et différent que ça serait une erreur de le perdre en s'alliant avec un plus gros acteur. Pour l'instant, nous jouons une course contre la montre pour être les premiers. Pour l'instant ce qu'on a fait c'est du micro-teasing, on publie des articles intéressants sur notre site pour déjà se faire connaître.
- Donc vous créez déjà une communauté de coureur qui utiliserait votre service ?
- Oui c'est ça, avec notre blog et notre présence sur les réseaux sociaux. On essaye d'intéresser notre cible. Comme on travaille avec un ancien sportif de haut niveau, qui est connu dans le milieu de notre cible. En plus, les gens aiment partager et progresser.

Nous avons fait le tour de notre questionnaire, merci pour votre participation !

Personne rencontrée : Mr Michiels	Legros Antoine et Malik Selmani
Date de rencontre : 22 janvier 2016	Lieu : Enghien

Retranscription Argos

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien.

Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- Pourriez-vous nous parler de vous, de l'entreprise (type de produits, secteur ...)
- Pour commencer, j'ai fait des études en art graphique à Gand. Je suis donc devenu imprimeur-photographe, les premières années je n'ai rien fait dans ce domaine, mais à la suite d'un accident je n'étais plus capable de travailler pendant 2-3 ans. Et c'est là que j'ai réellement appris mon métier, plutôt dans tout ce qui est commercial, public-relations et j'étais en contact avec des entreprises qui faisaient des mailings, etc. Qui étaient à l'époque en papiers. Avec ceci, je suis rentré dans le métier de l'impression digitale qui émergeait à ce moment-là. J'ai même travaillé pour une grosse entreprise à l'étranger en tant que project manager, et je m'occupais de tout ce qui était finitions papiers. C'est là que mon expérience d'art graphique m'a bien aidé. Jusqu'en 2008, j'étais à l'étranger, j'habitais en Alsace pour travailler pour une société suisse avec un bureau d'étude de 75 personnes jusqu'au moment où j'ai eu marre des grosses sociétés. En pleine crise, je suis revenu en Belgique, j'ai commencé à créer ma société. C'est début 2009 que j'ai créé ma société. J'ai d'abord vendu un produit que je connaissais depuis 30 ans, et les gens aussi. C'était un système qui enlevait la poussière des bandes papier qui rentre dans les imprimantes jet d'encre parce que la poussière c'est vraiment l'enfer pour les têtes jet d'encre (coûtant 10 000 dollars pièce plus ou moins sachant qu'il y en a 56 dans une machine). C'est toujours un de mes produits qui marche très bien, qui fait 30-35% du chiffre d'affaires chez nous. Après 6 ans, j'ai commencé à m'ennuyer et j'ai commencé à développer des machines qui mettent des couches de vernis sur des documents qui sont imprimés en digital, plutôt en couleur parce que quelque chose qui était imprimé en digital (je parle de machines de production), document commercial (albums photos, cartes postales...) sortent souvent fades des imprimantes digitales couleur, il n'y a pas de profondeur dans l'image... J'ai développé un principe qui nécessite à mettre une couche de vernis dessus qui durcit avec une couche de lumière en UV et quand ça sort il y a beaucoup plus de profondeur dans les images. Les gens qui font les livres savent vendre ça beaucoup plus qu'avec des bêtes impressions digitales. Quand vous tapez « Vista Print » sur le site et que vous voulez commander des cartes de visite, etc. dès que ça brille, c'est passé dans la machine. On fait 90% d'export de

- machines. En fait, on améliore la qualité de l'impression. On a un nouveau développement que la Wallonie nous a aidés à financer, car c'est très cher. On a développé une imprimante qui imprime des vernis et ça, vous le voyez sur la carte même, quand vous voyez notre logo.
- Les clients viennent-ils chez vous avec des documents déjà imprimés pour les refaire passer dans votre imprimante ?
 - Non, on ne fait pas le service. Nous, on produit, on développe les machines pour des marchés internationaux. Il y en a beaucoup qui font ce service en Belgique, je pense 200 imprimeurs à peu près qui font le digital de ce niveau-là.
 - Donc, vous produisez pour des professionnels ?
 - Oui, c'est du B2B. C'est rien que pour des privés, il y en a quand même qui essaie, mais c'est différent, il y en a qui n'ont pas encore réussi là-dedans parce qu'il faut se battre contre les grands.
 - Il y a combien d'employés au sein de votre société ?
 - Sept personnes temps plein et deux freelances qui nous aident quand on a besoin, et il y en a encore deux aux États-Unis parce qu'on vient d'y ouvrir un bureau l'année passée, un bureau de vente. On a besoin des Américains pour avoir un pied là-bas, autrement ce n'est pas possible. Et là-bas, on y fait des salons, dont un à Miami pour l'Amérique du Sud. Donc on ne joue pas que sur notre production, mais aussi sur la promotion.
 - En termes de chiffre d'affaires, vous atteignez combien ?
 - Cela monte chaque année, la dernière était entre 2,5 et 3 millions de chiffre d'affaires. On espère que cela va encore augmenter. Tout dépend d'une machine que nous sommes en train de finaliser, car elle a pris du retard à produire. Mais dès qu'elle va démarrer, les ventes vont exploser, car les machines que l'on vend en général sont à 40.000 euros avec celle-ci on parlerait de 150.000 euros. Les machines sont produites ici en Belgique, avant on travaillait avec une société en Slovaquie, mais on a arrêté pour des raisons de transport et de qualité. Mais depuis on a démarché des nouveaux partenaires en Belgique, cela a pris du temps. On essaye de les trouver en Wallonie, car elle nous a aidés financièrement.
 - Donc comme vous produisez beaucoup de machines. Diriez-vous qu'au sein de votre entreprise, l'innovation a une place importante ?
 - Oui, bien sûr. On doit innover par rapport à nos concurrents, les chinois, qui nous concurrencent sur le prix. Mais nous, nous avons la qualité qu'ils n'auront jamais et cela vient par l'innovation. Nous allons même passer à la création de machines par LED, pour la proposer lors d'un salon qui commence fin mai. Cette machine ira beaucoup plus vite et donnera beaucoup de nouvelles fonctionnalités.

- Donc, durant ces salons, les clients viennent voir vos nouveaux produits ? Et ils vous proposent de faire des nouvelles choses ?
- Non, dans ces salons ils viennent voir les nouveaux produits seulement. Cela coûte cher d'y participer, mais c'est efficace pour que les clients puissent remarquer nos produits. Même si on ne vend rien sur place, cela fait un *roadbook* sur les quatre années qui suivent. Ce qui est bien, c'est que tout le monde est présent lors de ces événements. Cela fait 30 ans que je suis dans ce business, donc tout le monde me connaît et je connais tout le monde. On ne fait pas de prospections, on n'a pas de vendeurs (car ça coûte cher !), c'est beaucoup de relationnel. On est dans un marché niche, donc un cercle très fermé où tout le monde se connaît. Les gens normaux ne pensent pas à nous directement, qui faisons de l'impression digitale.
- Au niveau de votre entreprise, qui est la personne la plus influente ?
- J'ai une équipe avec des personnes ayant chacune ses compétences et responsabilités. Mais nous sommes essentiellement deux à diriger, j'ai mon partenaire qui est fort en électronique et moi qui m'occupe de la mécanique. On écoute beaucoup ce que les gens disent et nous savons très bien ce que le marché veut. Par exemple, moi je vais souvent aux foires, juste pour écouter les gens (bien sûr si on sait vendre, tant mieux), on peut savoir ce qu'on va faire pour le futur, de quoi est-ce que les gens ont besoin ? Il y a toujours des gens qui veulent plus, et c'est à nous de trier.
- Donc quand vous innovez, ça part de la demande des clients ? Est-ce toujours le cas ?
- Oui toujours ! Il faut parfois même être un peu avant les clients, il faut créer aussi certains besoins qu'ils n'ont pas encore. Il faut aussi oser dire non aux clients, parce que sinon c'est beaucoup trop cher pour nous et on ne sait pas tout faire. Et comme je suis graphiste au départ, je sais donc où on va, parce que je connais les techniques d'impression, etc. Et avec mon expérience dans le commerce, j'ai des relations. Avec ces personnes, on crée ensemble les besoins du marché. Lorsque je dis ensemble, c'est plutôt avec les fabricants des imprimantes. Si on ne crée pas d'initiatives, personne ne s'intéresse à acheter autre chose.
- Et les fabricants d'imprimantes ont quel rôle par rapport à votre entreprise ?
- Ce sont des clients, mais aussi des partenaires lors des salons. Si eux ne savent rien imprimer, nous on a rien à développer, et inversement.
- Et donc ils vous transmettent leurs besoins ?
- Oui, souvent avec mes relations (environ 40 dans le monde), nous planifions ensemble ce qu'on va faire lors des prochaines années. Pendant les salons, on discute ensemble de l'évolution du marché. C'est un marché de niche très fermé, si on est nouveau dans ce

business il est difficile d'entrer dans ce cercle. Lors de ces réunions, chacun vient avec ses idées. On a un programme de base, on discute autour d'une table ronde, même les concurrents discutent entre eux (on ne fait pas d'accord de prix évidemment, car cela est interdit). Pourquoi tout faire en même temps (des nouveaux projets), alors que l'on peut étaler ça sur dix ans, sans se précipiter. Le développement de produits (dans de grandes sociétés) s'anticipe sur dix ans. Moi dans ma société, on a un plan de développement sur 6 mois, autrement ça coûte trop cher.

- À quelle fréquence lancez-vous de nouveaux projets ?
- Sur les produits existants, il y a toujours des mises à jour que l'on doit réaliser. Mais tous les deux ans, je lance une nouvelle version de la même machine, c'est une amélioration de la qualité par exemple un changement sur l'écran. Si mes fournisseurs ne sortent pas de nouveautés, moi je ne sais pas mettre à jour mon produit. C'est le cas dans chaque métier, si je ne sais pas proposer un produit qui se différencie des autres, moi je ne vais pas savoir vendre plus. Il faut toujours innover, mais bien sûr dans les moyens de la société.
- Et donc dans votre entreprise, est-ce que vous arrivez à distinguer des formes d'innovation ? Donc on sait innover sur des produits, des services, mais aussi sur le processus ou sur l'organisation.
- Moi je pense que tout se suit. On commence par une machine de base, on veut l'améliorer (aller plus vite, moins cher, etc.). D'un autre côté quand on commence à faire ça, on se lance dans la production, on doit innover dans notre organisation. Pour l'instant, on installe un nouveau système d'ERP, qui va faire un suivi des pièces dans le stockage et qui gère un système d'automatisation de la production. Avant ça nous prenait une ou deux semaines de commander toutes les pièces que l'on a besoin. Maintenant, ça nous prend cinq secondes (je tape le code, j'introduis la quantité ça crée un mail dans l'immédiat que j'envoie au fournisseur). Donc ça aussi c'est une manière d'innover, en dix minutes je peux commander une machine complète sur tous les formats possibles.
- Pour l'instant, on dépose un brevet pour une machine qui fait du vernissage. Cette machine utilise un produit nocif pour l'environnement et qui coûte très cher. Dans l'entreprise, on a développé quelque chose que l'on peut appliquer d'une façon qui coûte moins cher et qui n'est pas nocive du tout. C'est une composante 100% développée en Belgique.
- -Donc ce brevet va servir à protéger l'innovation ?
- Oui, mais on se demande encore si on va le développer. Mais regardez l'exemple de Coca-Cola, s'il avait développé un brevet, sa recette serait devenue publique.
- Vous avez déposé un brevet pour un autre projet ?

- Oui, je l'ai déjà fait. Mais s'il y a un problème, il faut faire appel à une équipe d'avocats, et une équipe comme nous n'a pas les moyens de lutter en justice. Donc, je ne suis pas sûr de déposer le brevet pour ce projet.
- Pour ce projet, vous avez eu un partenaire pour le développer ?
- Oui, on a eu un peu d'aide d'*Innovatec*. Je pensais qu'ils allaient nous donner plus d'aide...
- Jugez-vous que l'innovation soit quelque chose de ponctuel ou continue dans l'entreprise ?
- Clairement, continue. Ce qu'on a en tête, c'est la même chose qu'il y a cinq ou six ans. Nos machines continuent à évoluer à chaque fois, maintenant on passe au LED.
- Est-ce que les autres employés ont un rôle dans l'innovation ? Et comment ils peuvent participer ?
- Nous on a des réunions régulières. Mais ce que j'aime particulièrement, c'est que l'on a une communication très ouverte, contrairement aux grandes entreprises où j'ai déjà travaillé. C'est-à-dire, que si on pose un projet, tout le monde peut parler librement de ses idées. On invite même nos fournisseurs à discuter, lorsqu'on a défini un projet. On discute avec prix et faisabilité. On travaille essentiellement avec un fournisseur qui a des sites partout dans le monde, comme ça on peut se procurer facilement les composantes.
- Est-ce qu'un projet a déjà connu un échec ? Un projet qui n'a pas bien été vendu ?
- Non, jamais chez Argos. Nous on réfléchit bien, pour ne pas gaspiller nos ressources inutilement. Tout ce qu'on développe, ça doit être bien réfléchi, car on a qu'une chance. C'est le cas de toutes les PME, et on essaye d'être très réactif, d'agir très vite.
- Nos grands clients (comme Vistaprint) disent qu'ils n'ont jamais vu une société qui sait réagir et s'adapter si vite (à faire des changements, à donner du support) avec une si petite équipe. D'un autre côté, ils voient aussi le danger qu'on soit trop petit. Ils ont audité notre société, pour observer nos stocks, etc. Il y a même un client, quand on prévoit de changer quelque chose sur notre produit, on doit prouver pourquoi.
- -Donc on identifie clairement une innovation sur les produits. Mais comment qualifiez-vous le degré d'innovation de vos produits ? Plutôt de l'amélioration continue ? Ou alors de la rupture en créant un produit totalement nouveau ?
- Les deux, quand je suis occupé avec un nouveau produit je ne mets pas de date dessus, je bricole, et j'étudie la faisabilité. Chaque fois que j'invite des fournisseurs, ils sont d'abord dubitatifs sur le projet, mais quand ils voient le résultat que cela peut donner, ils sont prêts à suivre. Ce genre de projet, c'est une fois tous les deux ou trois ans.
- Vous fonctionnez toujours sur des prototypes ?

- Oui, des prototypes de faisabilité. On ne jette quasiment rien, on a montré à une foire un produit qui retournait automatiquement le papier pour vernir dans les deux sens. Un client l'a pris et n'a pas voulu le rendre tellement qu'il appréciait le projet. Il a ensuite financé l'industrialisation du projet.
- Donc le projet part de chez vous, en interne alors ?
- Oui, bien sûr. On fait tout ici.
- Donc vous supposez que le client aimera ce produit ?
- Oui, car on ressent le besoin.
- Mais vous avez dit qu'il faut aussi prévoir les besoins des clients. Comment les anticipez-vous ?
- Oui, on innove par rapport à ce qu'ils possèdent déjà. Par exemple, avec des nouveaux produits, ils vont utiliser moins de personnel pour l'utiliser, ou aller plus vite. C'est comme ça qu'on innove, on sait qu'on peut améliorer des caractéristiques du produit. On innove aussi sur les retours d'informations des machines, sur la sécurité ou pleines d'autres choses.
- Dans les années à venir, avez-vous des projets à mettre en œuvre ? Avec quelle perspective ?
- Oui, déjà j'espère d'avoir toujours des idées. Il y a déjà un projet en cours, un autre qui doit encore démarrer. Celui en cours doit absolument être lancé cette année, mais je ne sais pas estimer ça correctement maintenant. Mais il faut savoir se limiter, par rapport à nos capacités. Beaucoup d'entreprises se tuent à innover, parce qu'ils n'arrivent pas à suivre. Il faut savoir doser, au lieu de sortir tout de suite une machine performante tout de suite, on peut l'étaler plus dans le long terme, parce que les clients ne sont pas encore prêts pour ça.
- Par rapport aux motivations à innover ? Est-ce pour avoir plus de clients ? Ou par rapport à la concurrence ?
- Moi je veux fournir des produits de haute qualité, sans défauts parce qu'on n'a pas les moyens de faire revenir les machines à chaque fois. Premièrement, il faut savoir se mettre une limite en quantité qu'on sait vendre et produire. Imaginons si un grand groupe me rachète et amène les fonds pour produire plus, alors on peut imaginer autre chose. Mais nous ne sommes qu'une PME aujourd'hui, on est limité. D'ailleurs, j'avais un associé dans l'entreprise qui avait de trop grandes idées, j'ai dû le mettre dehors après 6 mois. Comme fondateur, il y a des mois où je ne me verse pas de salaire. C'est ça les PME.
- Donc les innovations, ça se passe comment concrètement ?
- On se met autour d'une table, on discute sur un sujet précis. Nous on doit être efficace, et je ne veux jamais qu'on dépasse 1 heure, sinon ça ne mène à rien. Quand on discute d'un

projet, l'équipe doit se mettre d'accord, ça va de celui qui fait la mécanique à celui qui fait l'électronique (c'est souvent la grande discussion entre les deux). Savoir bien communiquer ensemble, ça vient souvent à partir d'un brainstorming. Au final, c'est toujours moi qui tranche pour lancer un projet, même si je ne vais jamais prendre la décision sans l'accord des autres (car ils ne vont pas le faire dans ce cas).

- Donc selon vous, qu'est-ce qui constituerait un frein à l'innovation ?
- L'argent principalement ! C'est toujours le même problème, oui bien sûr on reçoit des aides (de la Wallonie). Je sais très bien qu'il faut plus rien demander aux banques, et pourtant c'est le gros problème, le cash. Chaque semaine, je suis au moins occupé un jour avec le *cash planning*. Franchement, les banques elles ne sont là que pour les grandes entreprises, pour les PME il n'y a rien alors que nous sommes les plus taxés. Pourtant il y a dix familles qui vivent de mes efforts. Même s'il y a de bonnes initiatives de la région, elles deviennent limitées.
- Vous voyez un autre frein ? Le temps ou le personnel ?
- Je pense que l'un va avec l'autre. Si j'ai les fonds, j'engagerais directement quelqu'un d'autre (un autre électricien ou un dessinateur). Le manque de fonds entraîne un manque de temps et de personnel, qui sont propices pour innover. J'ai commencé la société avec les fonds minimums légaux. Ça veut dire que depuis le début on vit de cet investissement, c'est un signe qu'on grandit. Mais d'un autre côté, si on veut innover il nous faut un coup de pouce pour avancer.
- Est-ce que vous arrivez à estimer le coût d'une innovation ?
- Ça dépend quel projet évidemment. La dernière nous a coûté 500.000 euros en deux ans de développement, on l'a fait avec 150.000 euros et c'est pour ça qu'il y a un retard.
- Est-ce que vous avez déjà été accompagné par des acteurs externes pour mener des projets d'innovation (exemple : coaching) ?
- Non, elle coûte premièrement très cher. Deuxièmement, j'ai déjà mes idées en tête, et je trouve ça de trop de devoir payer pour les transmettre à quelqu'un d'autre. Et troisièmement, je pense qu'il faut être dans ce secteur pour comprendre vraiment ce qu'on fait. Bien sûr il y a des autres aides qui sont très intéressantes, je suis occupé avec tout à fait autre chose pour l'instant (mais je ne vais pas en parler ici), qui est dans un autre domaine. Et là, on va devoir faire appel à l'université de Mons (ou de Liège), parce que c'est quelque chose qu'on ne sait pas faire du tout.
- Alors vous aimeriez créer un partenariat avec des universités ? Pourriez-vous nous en dire plus.

- C'est ce qu'on aimerait faire pour ce projet, oui. C'est dans le médical que j'aimerais investir, avec d'autres personnes. Ça pourrait même devenir une spin-off. Comme je suis d'un autre domaine, je laisserais la gestion à quelqu'un d'autre.
- Lorsqu'un projet est en création, est-ce qu'il passe par différentes phases ?
- Oui, quand quelqu'un a une idée. Il en parle aux autres, on a une petite discussion avec tout le monde. Il amène donc son projet « fabriqué dans son garage », on met tout ensemble, on fait un essai pendant quelques jours pour voir la faisabilité. Ensuite, on a une discussion plus en profondeur et là on voit les possibilités avec les fournisseurs. Il faut aussi que je sois disponible pour gérer le projet. Donc le temps est aussi un gros problème pour innover, mais l'origine est bien un manque de cash. Moi je peux me libérer quand je ne suis pas avec mes clients. C'est un cercle sans fin, parce que si je ne suis pas avec eux, c'est que je ne vends pas.
- Nous savons que les PME qui manquent de fonds, elles peuvent créer un réseau avec d'autres entreprises du même secteur ou avec des concurrents. Pour s'allier et lancer un nouveau projet dans le but à faire face aux gros concurrents. Est-ce que vous avez déjà envisagé une telle solution ?
- C'est ce que j'essaye de trouver. Je cherche des partenaires industriels, ça pourrait être quelqu'un qui s'occuperait du marketing ou quelqu'un qui s'occupe de la production et développement. Pour l'instant je fais appel à quelqu'un qui est indépendant, qui développe les produits chimiques que l'on met dans les machines. J'utilise déjà quelques indépendants quand même. Mais je cherche vraiment quelqu'un avec qui m'allier, mais tout le monde a peur de ça parce que ça peut coûter, ou l'un va faire tout et l'autre rien.
- Et pour la propriété intellectuelle ?
- Non, tout se fait en mon nom.
- Et donc quel serait l'avantage à s'allier comme ça ?
- Un avantage en force et stabilité et aussi une continuité. Aujourd'hui quand je vais chez un sous-traitant, pour me donner des pièces. Et si le produit a un problème, ça reporte la mise en vente encore à plus tard. Maintenant, imaginons que demain il y a quelqu'un qui vient chez moi, et me dit qu'il a un bâtiment et qu'il me propose de fabriquer les pièces. Ou un autre qui vient et propose un bon bureau avec un comptable même et qu'on se mette ensemble, et l'un fait vivre l'autre. C'est la clé du succès pour une PME. Tout seul, on ne bouge pas beaucoup. Mais pour l'instant, on est au maximum, on ne peut pas produire beaucoup plus. Sinon, l'ambiance sera mauvaise au bout d'un an.
- Qu'est-ce que vous êtes prêts à échanger avec un éventuel partenaire ?

- Il faut toujours faire des compromis dans une relation. Et je suis prêt à faire ça de manière très honnête, et très ouverte. Malheureusement, il y a peu de personnes qui sont prêtes à faire ça aujourd'hui. Pour vous donner un mot de la fin, si demain quelqu'un vient me proposer une coopération, gagnant-gagnant. Moi je suis partant, car on en a vraiment besoin pour grandir. Je pense vraiment qu'une PME, si elle veut grandir, elle doit bien s'entourer.

Voilà, c'est ici que se termine cet entretien, merci à vous pour votre participation et toutes les précisions que vous avez pu nous apporter. Merci !

Personne rencontrée : Mr Deliège	Malik Selmani
Date de rencontre : 1 ^{er} février 2016	Lieu : Bruxelles

Retranscription Estocada

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- Est-ce que vous pourriez commencer par me présenter votre entreprise ? Au niveau du secteur d'activités, chiffre d'affaires, années d'existence ...
- Alors nous on fabrique des buzz sur les réseaux sociaux. On a la capacité d'augmenter la notoriété d'une marque, d'un produit, ou d'une société sur les réseaux sociaux. Avec un nombre d'impressions calculé d'avance et en géolocalisant l'endroit du buzz. On fait ça en gérant une communauté de chef d'entreprise. Ce sont des gens que nous avons réussi à convaincre, que s'ils n'étaient pas présents sur les réseaux sociaux, ils allaient mourir. Ils nous répondent principalement qu'ils n'ont pas le temps. Donc nous écrivons à leurs places sur les réseaux, en plaçant des publications payantes de temps en temps. En matière de

chiffre d'affaires, on est quelque part une startup, le chiffre d'affaires de 2015 n'était pas génial et nous avons fait une perte qui était prévue. Sinon en 2016, on devrait faire un chiffre aux alentours de 900.000 euros. Pour l'instant, on est deux associés et il y a aussi quatre cadres qui sont dans la société. Au total, on est 5 et demi, nous sommes plutôt deux freelances qui gravitent autour. Le recrutement de personnel est lié au chiffre d'affaires, si on arrive à atteindre nos objectifs, car il faut avoir les ressources pour subvenir aux besoins. La société anonyme existe depuis septembre 2014, et on a levé les fonds quasi un après, mais la marque Estocada existait déjà avant la création de l'entreprise. Avant de me lancer dans l'entrepreneuriat, je suis tombé en maladie et j'ai quitté mon emploi. Durant ma convalescence, j'ai écrit un livre qui m'a donné une bonne visibilité, et en relisant mon bouquin j'ai eu l'idée de me lancer dans une activité de *ghost writing*. J'ai donc commencé à travailler et à écrire sur les réseaux sociaux sous cette forme.

- Un cinq-cinq, c'est-à-dire qu'un jour par semaine, ils travaillent sur autre chose qui n'est pas lié à ce qu'ils font tous les jours (soit le métier d'un collègue, soit travailler dans une autre boîte). On essaye de voir à ce que ça soit lié à notre business. C'est parfois dur à faire passer au conseil d'administration, parce que je ne suis plus le seul à décider tout ce qui est financier. Dans le CA, il y a Wapinvest et Novalia qui nous ont fait un prêt subordonné, à hauteur de deux fois 75.000 euros, et puis il y a cinq actionnaires privés en plus de moi.
- Bon une question qui n'est peut-être pas applicable directement pour vous, mais à quelle fréquence envisagez-vous de lancer de nouveaux projets ?
- On essaye de se ralentir, c'est-à-dire que ce matin il y avait 6 projets sur la table, on va s'occuper seulement de deux. Il y a plein d'idées tout le temps, c'est impossible pour une entreprise aussi petite. Ici, on ramène beaucoup de concepts, mais il faut que l'argent suive.
- Et est-ce que vous pourriez distinguer des types d'innovation dans l'entreprise ? Si oui, lesquels ? (Innovation sur les services, processus sur la commercialisation ...).
- Notre service est innovant, ça, c'est certain. On commence même à être copié, ce sera la 1^{re} personne qui arrivera au bout du code qui remportera l'innovation, et dans tous les cas on sera dans les premiers. Dans les processus, on innove aussi avec la journée de libre. Et au niveau commercial aussi avec notre social selling. Et aussi, moi je trouve ça innovant, c'est que mon livre a été écrit à destination des chefs d'entreprise, en Belgique c'est 16% du marché des chefs d'entreprise parce que les 84 autres pourcents sont flamands. Donc là j'ai décidé de devenir quelqu'un et de m'installer en tant qu'expert commercial 2.0 à Paris. Où j'ai commencé à aller teaser mon bouquin à Paris, et il s'avère qu'avant sa sortie, il était attendu. À la base, c'est une décision d'occuper une niche, et de se faire passer pour le

spécialiste du commerce 2.0. Alors il y a trois bénéfices, de rentabiliser le bouquin, de faire venir les clients vers moi plutôt que l'inverse, mais aussi pour les business angels, comme Wapinvest qui est venu sonner à notre porte. Donc grâce à ça, on a été en position de force, et idem pour la Région wallonne grâce à qui nous avons reçu une prime. On a été contacté grâce à notre notoriété croissante sur les réseaux sociaux. J'aimerais ajouter aussi qu'avant, lorsque nous voulions recruter des gens, nous passions par des chasseurs de têtes, mais maintenant, notre notoriété croissante fait que les gens nous contactent spontanément. Encore une fois, nous inversons les pouvoirs.

- Pour lancer des projets, diriez-vous que vous êtes en recherche continue ou ponctuelle ?
- On accepte toutes les bonnes idées, mais on essaye de ralentir la cadence en choisissant les meilleurs. On essaye aussi d'être dans un modèle agile, c'est-à-dire d'être capable de réagir à tout moment. Nous, les dirigeants, avons deux méthodes de gérer l'entreprise et nous testons les deux manières d'aborder un projet, en confrontant nos points de vue. Mais malgré ça, on est une structure hiérarchique totalement plate.
- Justement, je me demandais s'il y avait quelqu'un qui avait un rôle de créateur de projet dans l'entreprise.
- Il y en a un qui est extrêmement créatif, il est ghost-writer. Je lui ai montré mon business model, il a remodelé nos idées. Autre exemple, tous les matins il nous propose ses idées, il faut savoir le suivre aussi. C'est vraiment lui qui est à la base de toutes les bonnes idées, je pense qu'il a un talent. D'un autre côté, il y a mon associé qui vient aussi avec des idées, il est plutôt en opposition, et il essaye souvent de faire comme avant. Et moi j'ai la conviction que nous sommes dans une course, et qu'il faut carburer pour arriver à nos objectifs avant les autres, et mon associé pourrait me reprocher d'engager trop tôt, ce sont ses anciens réflexes d'entrepreneur. Il essaye de diminuer les coûts, mais moi je m'en fous je veux juste augmenter les ventes.
- Vous diriez donc que vous êtes essentiellement trois personnes à guider l'entreprise sur des projets ?
- Oui, mais tout le monde a ce rôle aussi. On a un junior, qui essaye des nouvelles choses dans la vente, et nous l'encourageons.
- Est-ce qu'il y a quelque chose de structuré qui entoure la création de vos projets, exemple une réunion toutes les semaines pour faire du brainstorming ?
- Oui, depuis peu. On fait plutôt des réunions pour sélectionner des idées. Le fait que tout le monde travaille dans son côté fait que parfois les idées vont dans tous les sens. La créativité

est telle chez nous, qu'on doit plutôt la cadrer et la ralentir. Moi je fixe un cap, et on essaye de le respecter.

- Nous allons maintenant passer à des questions plus spécifiques, est-ce que vous pourriez me parler d'un projet qui vient d'être lancé, ou qui est actuellement mené ?
- Il y a un mini-projet qui a été lancé, mais n'est pas totalement abouti. Je suppose que vous connaissez le hashtag ? Nous ce que nous vendons, ce sont des buzz, par exemple lorsqu'ils veulent promouvoir un événement. On a commencé à mobiliser la mode, que lorsqu'il y a un événement en Belgique, c'est de rajouter le hashtag *Belevent*. On a commencé à mobiliser cet espace, l'astuce pour nous c'est que si les gens commencent à l'utiliser, pour nous c'est une base de prospect pour les appeler. Cela nous permet de détecter des personnes qui créent un événement et de pouvoir parler pour eux. Nous on doit connaître l'événement deux ou trois mois à l'avance. Donc il m'a parlé de son idée, il me l'a formalisée par mail et ensuite on a organisé une réunion, avec tout le monde. Un autre exemple qui vient de moi, c'était un client qui ne veut pas être présent sur les réseaux sociaux, mais qui veut quand même accroître sa visibilité. On a pensé donc à créer un profil fictif qui mettrait tout le monde en relation et qui ferait le lien entre les personnes. Ce personnage fictif, on lui a créé sa propre histoire, et le but est qu'il parle constamment du centre où notre client se situe, le but est de créer une communauté autour de lui. L'innovation dans ce cas-ci, vient de la contrainte (comme bien souvent).
- Est-ce qu'il y a eu un projet qui a échoué ?
- C'était un jeu sur les réseaux sociaux où nous avions des noms (Garry, Larry, Harry), et nous voulions que les gens jouent avec nous, ce fut un échec total. On a remarqué que les citations de grands penseurs marchaient très bien, et nous voulions copier ça. On a compliqué la vente malheureusement. Maintenant, on cherche plutôt du contenu, on lui prend sans lui dire et puis on lui donne les mesures.
- Selon vous, votre dernière innovation majeure est-elle plutôt en rupture avec les précédentes ? On distingue les innovations de ruptures (en rupture totale avec les précédentes), ou les innovations incrémentales (en ajoutant une fonctionnalité par exemple).
- Je trouve que c'est de rupture. Par contre, c'est calqué sur le modèle Google. Google est au centre et je suis son client (comme tout le monde), mais il nous prend des informations. Il les vend à un autre client, qui est un annonceur. Ils (Google) transforment quelque chose qui ne vaut rien pour le client (nous) et le vend à quelqu'un d'autre pour qu'il l'exploite. Si on remplace Google par Start Buzz et je dis à mes clients (dirigeants d'entreprise), remplir des posts à votre place ça coûte 18.000 euros par an, c'est le prix d'engager quelqu'un pour

gérer les réseaux sociaux. On pourrait le faire gratuitement, pour autant que l'on puisse insérer un contenu payant, ces contenus payants sont des *slots*.

- Pourriez-vous m'expliquer avec un exemple concret ?
- Je propose quelque chose à la chambre de commerce, notre modèle ressemble au modèle Google, mes clients sont des dirigeants d'entreprises et je vais chercher des annonceurs. Le gros avantage c'est que ce sont des patrons de PME ils n'ont pas le temps de faire du Marketing donc je propose mes services. Je vais peaufiner la notoriété des entrepreneurs sur les réseaux sociaux et en contrepartie de temps en temps je leur demande qu'ils me fassent passer du contenu payant. Notre application est innovante et le go-to-market est innovant. Notre innovation repose sur la création d'outils qui va permettre de monétiser l'audience. Le premier devis star buzz était aux alentours de 50€, il faut savoir que le coût de production pour un post c'est environ 5€. Le dernier que l'on a vendu c'était 12 000€.
- Est-ce que vous avez déjà une perspective à long terme ?
- Non, comment dire, j'aime bien le terme projeter. Je pense qu'il faut se préparer et viser une croissance rapide. Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question.
- Je veux dire par là, est-ce que vous avez une stratégie pour le futur pour éviter vos concurrents ?
- Il faut être les premiers, c'est une course à l'avant et c'est un peu prétentieux ce que je vais dire, mais je ne m'occupe pas de mes concurrents. Il faut se fixer un objectif. Par exemple, nous nous sommes fixé l'objectif de vendre deux produits innovants (Estocada et Star buzz). Mon objectif est de devenir Mr social selling. Il faut aller sur une niche qui est inoccupée.
- Nous allons donc maintenant passer aux sources de l'innovation. Dans cette partie nous parlons des motivations, mais aussi freins.
- Qu'est-ce qui vous pousse à innover ?
- Je suis persuadé que l'innovation vient de la contrainte.
- Qu'est-ce que vous voulez dire par là ? Une contrainte de la part des concurrents ?
- C'est plutôt orienté clients, mais lorsque j'ai sorti mon innovation c'était dans le but de résoudre un problème.
- Nous en avons déjà parlé précédemment, mais comment les idées innovantes se génèrent-elles dans l'entreprise ?
- Il faut que les personnes qui travaillent chez moi prennent des risques, c'est un peu de manière indépendante. Par exemple, un de mes commerciaux avait donné une idée et je savais que ce n'était pas réalisable, il s'est trompé, mais je pense que nous apprenons de nos erreurs.

- Avez-vous une procédure bien précise pour générer les idées ?
- J'estime que les réunions sont plutôt utilisées pour cadrer l'innovation, mais tout le monde doit être innovant.
- Pouvez-vous identifier en contrepartie des éléments qui pourraient être considérés comme des freins à l'innovation ?
- C'est la perte de temps, en réunion il est déjà arrivé que l'on refuse de se lancer dans une idée, car nous n'avons pas le temps.
- Comment les idées sont-elles choisies ?
- En général, on fait un vote, par contre toutes les idées sont classées.
- Tout à l'heure, vous m'avez parlé de fonds, est-ce que vous considérez que c'est aussi un frein ?
- Au début oui c'était très grave, j'ai dû vivre sur mon épargne personnelle. On était petit donc c'était difficile. Et quand on grandissait, je préférais engager du personnel plutôt que de me payer. L'argent est le nerf de la guerre.
- Pour le futur est-ce que vous imaginez d'autres freins à l'innovation ?
- Non je ne vois pas. Pour le moment, nous sommes dans un secteur innovant, mais au départ il y a eu une résistance au changement et il faut oser casser les processus.
- Avez-vous pensé à des organismes qui pourraient vous accompagner ?
- Oui, au départ ça faisait déjà partie du projet.
- Au niveau du processus, est-ce que votre projet est plutôt parti du marché ou des concurrents ? En interne ?
- Le projet est parti d'une idée, donc en interne. C'est arrivé dans ma tête.
- Cette idée, a-t-elle connu des pivotements ?
- Oui, mais l'idée principale n'a pas changé.
- Comment a-t-elle évolué ?
- Des croyances, le frein c'est qu'il fallait manger donc on a fait des choses qu'on ne voulait pas faire.
- J'aimerais revenir sur l'importance des employés. Est-ce que c'est une ressource dans laquelle vous investissez fortement ?
- Oui, j'offre du bonheur aux employés. Au départ, je ne pouvais pas les payer à la hauteur de leurs compétences, j'ai mis en place une organisation participative. Je leur donne confiance. Je ne crée pas une entreprise, je crée une communauté. Je veux des gens complètement différents.

- Peuvent-ils venir facilement à votre rencontre afin de vous proposer des idées ?
- Oui et personnellement j'arrête de venir en réunion avec des idées précises, j'essaye de n'avoir aucune influence.
- Quelle est la durée entre la découverte d'une idée et la mise en place d'un projet ?
- Pour le projet star buzz ça a pris environ 15 mois.
- Nous pouvons passer à un autre thème. Nous savons que parfois les PME se constituent en réseaux pour faire face à des concurrents. De cette façon, chacun participe à un projet et chacun en tire des avantages. Est-ce que c'est dans votre idée ?
- Oui, nous travaillons dans des espaces de coworking. Les personnes me donnent plus que ce que je donne, car dans le social selling, les meilleurs vendeurs sont les gens qui ont entre 17 et 22 ans. Ils font des choses ahurissantes, nous sommes plus dans l'observation. J'apprends plus en les observant.
- On parlait du réseautage, est-ce que vous partagez des idées avec des gens dans les espaces de coworking ?
- Au départ, c'est typique chez les entrepreneurs, mais on est paranoïaque. Je m'explique, on veut garder notre idée, car on pense que c'est l'idée du siècle alors qu'en réalité il faut en parler le plus possible. Par exemple, j'ai un de mes amis qui avait publié notre méthodologie sur les réseaux sociaux. Il y avait quelque chose qui bloquait dans celle-ci et finalement grâce à un post, nous avons trouvé la solution au problème.
- Est-ce que vous imaginez participer à une alliance ?
- Oui, mais plus au niveau commercial. Dans ce cas, je suis sous-traitant, mon nom n'apparaît pas, mais ils utilisent ma méthodologie. Il y a un partage de connaissances.
- Avez-vous des possibilités de partenariats ?
- En France et en Suisse oui. Mais le plus intéressant ce serait un partenariat avec un développeur web.
- Quel est votre objectif dans ces partenariats ?
- Ce sont les synergies.
- Nous avons discuté des réseaux et alliances, avez-vous déjà pensé à partager des frais de recherche ?
- Oui au niveau de la mise au point du code de l'application.
- Est-ce que vous avez un budget alloué à l'innovation ?
- Non, nous avons fait un business plan et nous avons provisionné pour nos projets, mais nous n'attribuons pas un budget à l'innovation.

- Est-ce que vous pensez effectuer une deuxième levée de fonds ?
- Oui, et à l'époque je pensais qu'on avait assez d'argent, mais finalement je m'étais trompé.
- Est-ce que vous envisagez un pivotement de votre business model si vous vous rendez compte qu'un concurrent a la capacité de développer votre produit ?
- Ce sera plus un pivotement dans le sens si l'on me propose un rachat intéressant alors oui. La pérennisation de la boîte passe par notre expertise. Nous sommes dans l'océan bleu et pour garder notre longueur d'avance nous devons jouer sur la réactivité.

Personne rencontrée : Mr Delannoy	Legros Antoine
Date de rencontre : 3 février 2016	Lieu : Flobecq

Retranscription Vermandis :

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- En introduction de cet entretien en face à face, pouvez-vous me parler de vous, de votre entreprise, de votre secteur d'activité, de vos produits ?
- J'ai fait poly Tech et je suis sorti en 1985. J'ai travaillé pendant 28 ans dans le secteur du chlore et du dérivé chloré puis j'ai quitté la boîte pour des raisons qui me sont propres. J'ai donc décidé de créer une petite structure dans le même domaine, mais de façon différente. Chez Solvay, nous faisons des usines à chlore que l'on isolait pour faire du pvc, des dérivés chlorés ou de la javelle. Ici chez Vermandis nous fabriquons

des mini générateurs de chlore que l'on peut utiliser sur place. C'est plus intéressant, car nous n'avons plus de coûts pour le transport, les produits se dégradent moins et cela permet l'accès à l'eau potable à plus de gens, nous pouvons aller dans les pays en développement. C'est aussi plus économique, car la matière première est constituée du sel, de l'eau et de l'électricité, c'est moins cher qu'un produit tout fait. J'étais dans le métier depuis des années, je connaissais le secteur et je savais qu'il y avait un marché émergent avec peu de concurrence (à l'étranger). Nous avons créé la boîte il y a deux ans, avec un associé qui était un de mes anciens clients. Cette année, nous allons refaire une augmentation de capital, pour passer à trois associés majoritaires avec 25% et les derniers 25% appartiennent à des investisseurs privés et la Région wallonne. Elle permet d'avoir des prêts subordonnés, car nous sommes un projet innovant. Dans les investisseurs privés, il y a Wapinvest qui est là plutôt en tant que conseiller, mais pas décisionnaire.

- Est-ce qu'il y a des employés ou des ouvriers dans votre effectif ?
- J'ai pris le rôle de patron, mon associé Thierry s'occupe de la gestion de l'équipe (nous avons 3 employés + une aide administrative) et le troisième associé est un business manager développer. Cela devient une nécessité d'engager une pointure, car nous attirons l'intérêt de grand groupe. Je viens d'avoir un appel d'une boîte, ils sont intéressés par nos produits, mais achètent actuellement aux USA entre 100 et 150 machines américaines. Ils sont prêts à venir chez nous, mais nous devons discuter fusion, HIV, il faut voir.
- Qu'est-ce que vous fabriquez plus précisément ?
- Nous fabriquons des machines qui permettent de faire du chlore sur place, pour éviter aux gens de transporter, de vider, etc. Par notre activité, nous participons aussi au désengorgement des routes.
- Pourquoi avez-vous décidé de lancer votre entreprise ?
- J'ai créé une société pour m'amuser, pour faire quelque chose et pour créer de la valeur. Mais l'entreprise grandit et cela va vite. Nous avons constitué l'entreprise en sprl et nous sommes passés à 350 000€ puis 600 000€ de capital. Aujourd'hui, il faut payer les ouvriers, il faut payer la recherche, la mise au point.
- Précédemment, vous m'avez dit que vous étiez une entreprise innovante, est-ce que l'innovation a une place importante dans votre entreprise ?
- Oui, on est en plein dedans.
- Quelle est la personne qui occupe la place la plus importante face à l'innovation ?

- Au début, c'était moi, au niveau de l'idée c'était moi. Aujourd'hui, on a une demande de brevet qui est en cours. L'innovation s'est tout le temps, je me suis occupé de la conception de la machine, il faut toujours être créatif. Par exemple, nous avons fabriqué une machine puis à la demande d'un client nous avons dû recréer une machine qui devait passer dans une boîte de 80 centimètres de hauteur, il fallait de la créativité. Il faut aussi être créatif pour du SAV facile à faire, pas cher. C'est plutôt le rôle de mon associé.
- Est-ce qu'il y a un département bien spécifique qui s'occupe de l'innovation ou de la recherche et du développement par exemple ?
- Non, car nous sommes que deux et bientôt nous serons trois associés. Dans une PME, on fait tout soi-même, on est une micro entreprise.
- Est-ce qu'il y a une fréquence à laquelle vous lancez de nouveaux projets ?
- À peu près tous les trois mois, mais à un moment donné, nous ne pouvons plus lancer des nouveaux projets, car nous n'avons pas assez de stock. De plus, on est dans le démarrage et on se rend compte qu'on peut améliorer les machines. Les modèles évoluent non-stop.
- Comment évoluent-ils ?
- Par des retours des clients, par des discussions. Donc la fréquence...je peux dire que le modèle a évolué une dizaine de fois sur une année. Il y a deux gammes de produits. Et les modèles continuent d'évoluer, car on a déjà eu des soucis en clientèle ou alors il est possible qu'un de nos clients veuille tel produit en bleu ou en noir. Nous nous adaptons aux clients, c'est dans notre stratégie. Je ne veux pas une équipe composée de commerciaux bien spécialisés, on cherche plutôt des partenariats avec de grosses boîtes (qui sont spécialisées dans des domaines) on écoute leurs besoins et on adapte la machine.
- Êtes-vous déjà dans des partenariats ? Avez-vous déjà conclu des contrats ? Comment cela se passe-t-il ?
- Oui dans le secteur de la brasserie nous avons un partenaire, ils sont troisièmes mondiaux dans le nettoyage des bouteilles.
- Comment interviennent-ils dans le processus d'innovation ?
- Nous faisons un programme de recherche ensemble pour voir comment optimiser la machine. Ce sont nos clients, donc nous optimisons le produit pour eux. Dans tout ce qui est sanitaire, nous avons aussi un contrat avec une boîte allemande. Nous avons discuté avec eux des problèmes liés à l'entretien et au SAV et nous avons discuté sur ce que l'on pouvait améliorer. On essaye de développer un maximum avec le client, cela

permet de créer des relations fortes et ça va plus vite, car après ce sont leurs équipes qui vendent le produit. Mais il faut que nous figions le modèle, car sinon nous avons trop de pièces différentes, et cela rend compliqué le service après-vente surtout avec les autorisations, qui selon moi constituent un frein. La bureaucratie européenne représente un frein à l'innovation.

- Justement, nous reviendrons sur le thème des freins à l'innovation, mais avant cela je voulais savoir si vous pouviez définir dans votre entreprise des formes d'innovation.
- Oui, il y a des innovations technologiques comme le réacteur ou les déflecteurs. Autre chose que l'on veut faire qui n'est pas nouveau sur le marché, mais qui l'est pour nous, c'est vendre un service plutôt que de vendre une machine. Nous voudrions instaurer un service à distance, nous allons donc encore évoluer, car pour nous ça va être nouveau.
- Ce genre d'automate n'est-il pas encore installé sur vos machines ?
- Non, on ne les a pas encore, on continue d'évoluer.
- Vous êtes donc toujours dans une logique d'amélioration ?
- C'est ça et c'est ce que je disais tantôt. Le jour où l'on veut passer un modèle en Flandre avec des normes d'agréments, nous allons être bloqués. En effet dès que l'on définit tout ce qu'il doit y avoir dans notre machine, nous ne pouvons pas l'améliorer, car il faut refaire une demande d'agrément et cela prend du temps et coûte de l'argent. Le coût c'est 150 000€. Une fois que j'agrège une machine, si je veux l'améliorer je dois repayer et attendre que mon dossier soit accepté. Pour moi, c'est un frein à l'innovation et encore plus pour les PME.
- Est-ce que vous recherchez toujours l'innovation ?
- Ce n'est pas un but en soi, si on veut être compétitif et s'adapter on doit innover. Si on veut intéresser le marché, il faut être innovant.
- Est-ce que les employés ou les autres associés participent à l'innovation ?
- Oui, toutes ces histoires avec les automates c'est mon associé Thierry qui fait ça. On discute ensemble.
- Vous parliez du fait que votre associé participait également à l'innovation. Est-ce qu'il y a un processus qui est bien défini au départ ? Si pas, comment cela se passe-t-il ?
- Non il n'y a pas de processus, quand il y a un souci ou que quelqu'un a une idée, nous discutons et on test. Les employés peuvent apporter aussi des idées, mais ce n'est jamais dans un processus.
- Avez-vous réalisé des innovations ces derniers temps ?
- Oui, ça n'arrête pas, la dernière c'est l'automate et la gestion centralisée.

- Quelle est la démarche qui se met en place quand vous partez d'une idée jusqu'à la fabrication de la machine ?
- Je vais parler de l'idée de la première machine. Celle-ci m'est venue quand j'ai acheté ma piscine et que je me suis dit que je pouvais faire le chlore moi-même. À ce moment-là, j'ai vu que je pouvais réaliser des économies. Puis en discutant avec un ami, je me suis rendu compte que les piscines rencontraient des problèmes. Par la suite, j'ai fait des tests, j'ai lancé un prototype et j'ai trouvé un acheteur à mon produit. Maintenant, nous adaptons par rapport aux besoins du marché.
- Comment rencontrez-vous les besoins du marché ?
- Il faut bouger, participer à des foires et des salons. Je travaille avec l'AWEX, j'ai aussi rencontré des gens de l'OMS à Genève, etc. On s'étend, on participe à beaucoup de salons, à des points de rencontre.
- C'est là-bas que se trouvent vos clients ?
- Ce ne sont pas encore nos clients, ce sont des prospects. Nous participons à des salons pour proposer nos produits afin de susciter de l'intérêt. Nous pouvons aussi y aller sans pour autant exposer nos produits et dans ce cas nous allons voir ce que la concurrence propose. Si on reste à attendre que le téléphone sonne, ça ne décollera pas.
- Est-ce que cela vous permet de créer de nouvelles machines ?
- Ça nous permet d'améliorer nos produits, il faut aussi regarder ce que les autres font. Il y a des idées qui viennent de nous, en interne, mais innover c'est aussi s'inspirer des autres.
- Dans vos deux gammes de produits, est-il possible déjà de parler de réussite ou d'échec ?
- Oui, nous pouvons parler de réussite, ça commence à bien décoller. On va aussi faire du leasing sur les machines ou les louer, car dans le public c'est toujours très lent quand il faut acheter.
- Je reviens un peu sur la théorie et nous pouvons distinguer plusieurs types d'innovations avec plusieurs degrés. Il y a donc l'incrémental et c'est dans l'amélioration des produits existants ou dans la rupture...
- Au départ, c'était une rupture, car les gens n'allaient plus acheter les produits tous faits, maintenant nous sommes dans l'incrémental avec l'exemple de l'automate et de la gestion à distance.
- Avez-vous des projets d'innovation sur le long terme ?

- C'est de l'incrément, nous pensons utiliser l'énergie solaire pour fabriquer nos machines. Nous changeons donc de source d'énergie, pour aller plus dans le développement durable. Si nous passons aussi sur du leasing, là ce sera en rupture avec notre modèle économique actuel.
- Pour revenir sur le thème des sources et des freins, qu'est-ce qui vous motive le plus à innover ?
- Rien c'est dans la peau.
- Il n'y a pas d'objectifs bien précis ? Selon vous pourquoi est-il nécessaire d'innover ?
- Le but est d'arriver à développer l'activité, mais il faut forcément innover, c'est inné et c'est obligatoire, car si on ne s'adapte pas, on ne peut pas se différencier de la concurrence.
- Selon vous, il est plus intéressant d'être le premier entrant ou d'adopter une position de suiveur ?
- Pour moi c'est mieux d'être premier entrant, malheureusement nous nous sommes trop petits.
- Comment les idées innovantes se génèrent-elles ?
- En discutant avec les clients.
- Donc vos clients participent au processus d'innovation ?
- Oui, dans l'idée pas dans la fabrication.
- Quels éléments constituent un frein à l'innovation ?
- La législation, les autorisations. Mais les investisseurs sont là pour aider quand ils détectent que c'est un bon projet. Ils se rendent compte qu'il faut de l'argent, c'est pourquoi Wapinvest est revenu vers nous. C'est sûr que quand on a de l'argent on a le temps pour mettre au point des machines. La législation est un frein, car une fois que la machine est certifiée, il peut y avoir des clients qui nous demandent si nous avons l'agrément, et si nous ne l'avons pas, nous perdons du chiffre d'affaires (et le jour où l'on veut améliorer, on est bloqué).
- Est-ce que vous voyez des actions à mettre en œuvre pour passer au-dessus de ces freins ?
- Il y a le lobbying, mais au niveau d'une PME on ne peut rien faire.
- Avez-vous déjà pensé à vous mettre en réseau avec d'autres entreprises, etc. ?
- Oui, il est possible de se mettre ensemble pour faire une demande de projets.
- D'accord, nous reviendrons sur ce point des réseaux qui me semble assez important. Est-ce que vous innovez à partir du marché ou c'est plutôt en interne ?

- Oui, en essayant d'anticiper toujours la demande. Il faut à la fois écouter et anticiper les besoins du marché. Et il faut réagir et s'adapter rapidement si nécessaire.
- Est-ce que le projet est passé par différents stades ? Marketing ? Logistique ?
- Non pas dans une PME au départ nous étions deux, mais le projet passe toujours par des phases de tests. Il n'y a pas de département et pas de processus.
- D'accord, est-ce que vous fonctionnez par le lancement rapide d'un projet ?
- Oui dès que nous pouvons nous mettons en place une machine en test et on l'adapte en fonction des retours des clients. Au départ, c'est un prototype, on trouve quelqu'un qui accepte de tester le produit et si la machine lui convient il peut l'acheter. Aujourd'hui, nous travaillons de moins en moins de cette façon, car nous avons des références.
- Le client vous donnait son retour de quelle façon ?
- Il me donnait des retours, mais comme je l'ai dit sans processus, par exemple la machine c'était des gens que l'on connaissait directement, des amis.
- Quelle est la période de temps qui s'écoule entre le moment où vous avez l'idée d'amélioration et la sortie de la machine ?
- C'est deux ans environ.
- Est-ce que vous agissez par rapport à la concurrence ?
- Oui et on essaye de faire plus simple que nos concurrents, dans une logique plutôt réactive. On prend le meilleur des concurrents et on travaille sur leurs faiblesses.
- Est-ce que vous pouvez identifier des acteurs qui influencent votre processus d'innovation ? Cela peut être aussi bien en interne qu'en externe.
- Les clients, quand ils nous demandent « Si vous pouvez nous faire ça ou ça ? »
- Vous ne recevez pas de conseils d'organismes ou d'un cabinet ?
- Non, nous ne recevons pas de consultance dans ce domaine-là. Parmi les acteurs, il y a aussi les autres associés, et les clients qui viennent avec un problème que nous essayons de solutionner.
- Et le projet passe par une étude ou différentes phases ?
- Non on est une petite boîte
- Est-ce que vos fournisseurs participent aussi à l'innovation ?
- Oui un peu, ils viennent écouter nos problèmes, ils font ce que nous faisons chez nos clients.
- Toute à l'heure nous parlions de réseaux. On sait que les PME de par leurs petites tailles, peuvent se mettre en réseau avec d'autres PME pour un partenariat par exemple. Est-ce que c'est votre cas ?

- Oui par exemple, mais pas avec des concurrents plutôt avec des clients. Ça pourrait arriver avec un concurrent et d'une certaine façon nous l'avons déjà développé avec un concurrent, mais sans contrat.
- Quel était donc l'avantage de s'allier avec un concurrent ?
- C'est faire son nid de coucou. Ils ont une force de vente que nous n'avons pas et eux reçoivent une machine propre à eux qui correspond bien à leurs besoins.
- Est-ce qu'il y a un budget qui est défini à l'avance pour l'innovation ou la recherche ?
- Non on n'a pas de budget, et si on a besoin de fonds tout passe en interne. L'argent est aussi un frein, mais directement en relation avec les autorisations, c'est pourquoi je n'en ai pas parlé précédemment.

Je pense que nous avons terminé cet entretien, je vous remercie pour votre temps et pour vos réponses qui étaient très complètes.

Personne rencontrée : Mr Meire	Malik Selmani
Date de rencontre : 5 février 2016	Lieu : Téléphone

Retranscription PurVer

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- Pourriez-vous nous parler de votre parcours d'entrepreneur ?
- Alors j'ai 35 ans, j'ai fait des études d'ingénieur de gestion à Louvain-la-Neuve. J'ai fait de la consultance en stratégie pendant cinq ans. Et puis j'ai entendu parler du thème du compostage, du côté de Gembloux. Je ne suis pas agronome, mais ça m'intéressait comme

thème, donc c'est pour ça que je me suis lancé dans ce secteur. Je n'étais pas la personne qui a eu l'idée de départ, mais c'est moi qui ai décidé de lancer le projet.

Pourriez-vous nous présenter votre entreprise ? (Année de création, secteur d'activité, nombre d'employés, chiffre d'affaires...)

PurVer existe depuis 2012. Nous produisons et commercialisons du lombric-composte qui est un fertilisant naturel, que l'on obtient en faisant digérer des matières organiques par des vers composteurs. On est une équipe qui a fait pas mal de recherche et développement pour mettre au point une technologie et une recette qui nous convenait. Donc on a un chiffre d'affaires qui est pour l'instant très faible sur les premières années. Sur les premières années, on a fait environ 25.000 euros, mais avec l'objectif d'amener ce chiffre à 500.000 euros dans un délai de deux à trois ans. Au niveau de l'équipe, on est une très petite structure, moi je suis administrateur délégué et j'ai un statut d'indépendant. On vient seulement d'engager notre premier employé, mais par ailleurs nous travaillons beaucoup avec des sous-traitants. Tout ce qui est recherche, nous l'avons faite à Gembloux, et le site de production est maintenant du côté de Tournai, à Pecq.

- À qui vendez-vous votre produit ?
- On le vend soit à des professionnels de l'horticulture, soit on vend ça à des distributeurs.
- Vous en avez parlé un peu en introduction, diriez-vous que l'innovation ait une place importante ?
- Oui, chez nous c'est tout à fait fondamental. Le lombric-composte est quelque chose de naturel, donc nous n'inventons rien. L'innovation vient plutôt sur le fait d'avoir un produit de qualité. Elle se trouve donc dans la technologie et dans la recette que l'on a mise au point, puisque nous voulons produire à grande échelle. Elle est aussi dans la compréhension du mécanisme du lombric-composte afin de produire quelque chose de qualité.
- Et donc votre façon de produire ce composte est innovante ?
- Oui, tout à fait. La différence c'est que l'on utilise des déchets pour créer un produit à haute valeur ajoutée. Et aussi la technologie qui est utilisée pour mieux produire.
- Donc depuis la création de la société, il y a cette idée de produire de manière innovante un produit de haute qualité. Ce n'est pas que vous avez commencé par une production classique et puis vous vous êtes rendu compte qu'il fallait innover.
- Oui, on n'a pas changé fondamentalement nos produits depuis le début.
- Avez-vous une idée du type d'innovation que vous faites ? Plutôt sur le produit, sur le processus, sur la commercialisation ?

- C'est certainement sur le produit et sur le processus. C'est un produit que l'on trouve difficilement sur le marché, qui n'existe que très peu. Et l'innovation du processus, survient parce que l'on produit différemment que les autres acteurs.
- Diriez-vous que la recherche d'innovation se fait de manière continue ou ponctuelle ? C'est-à-dire est-ce que vous essayez toujours d'améliorer ce que vous faites ou plutôt lancer quelque chose et vous arrêtez pour quelque temps ?
- On est plutôt sûr de l'innovation continue, depuis le prototype à ce qu'on a maintenant, cela a quand même bien évolué. On fait toujours des innovations incrémentales, on essaye d'être dans cette dynamique-là.
- Auriez-vous un exemple ?
- Donc on essaye de contrôler que les vers composteurs soient dans les meilleures conditions, et on s'en est rendu compte avec le système de chauffage qu'on utilisait, que ce n'était pas suffisant pour maîtriser la température. Alors on vient d'installer une structure isolante qui réchauffe nos lignes afin de mieux maîtriser la température. Donc voilà, c'était innovant d'avoir mis de la température avec chauffage à l'époque, mais on s'est rendu compte que ce n'était pas suffisant comme innovation.
- Par rapport à ces recherches de nouvelles technologies, comment sont-elles créées dans l'entreprise ?
- J'ai plusieurs casquettes, tout d'abord. Mais lorsqu'on observe les conditions que l'on veut atteindre, on se rend compte qu'on n'y arrivera pas alors on modifie quelque chose.
- Donc c'est géré par qui particulièrement ? Vous ? Votre associé ?
- Alors c'est géré par moi qui remarque le problème. Puis j'en discute avec un sous-traitant à qui je demande de me proposer une solution, afin d'arriver à de meilleurs résultats.
- Qui sont vos sous-traitants ?
- C'est un bureau d'ingénieurs.
- Et est-ce que les clients jouent un rôle dans la recherche d'innovation ? Est-ce qu'ils vous donnent des retours ?
- Non, pas vraiment. Comme je le dis, pour l'instant on a une production qui est très faible. Et donc on a un faible chiffre d'affaires, de ce fait là on a très peu de retours de nos clients. À ce stade, ce n'est pas vraiment les clients qui gèrent l'innovation. Je dois avouer que les clients devraient guider l'innovation en général, mais ce n'est pas le cas jusque maintenant.
- Donc à l'avenir, ils auront quand même un rôle pour vous ?
- Oui, clairement.
- Est-ce que vous considérez qu'aujourd'hui le produit est abouti ?

- Oui, pour moi il l'est. Mais on a surtout un problème de productivité. Le produit qui ressort est bon, mais il faut vraiment que la production augmente, et on travaille essentiellement là-dessus et aussi le produire moins cher.
 - Est-ce que vous avez lancé des projets pour remédier à ça ?
 - Oui, on a fait beaucoup de projets comme le chauffage, c'est de l'innovation dans le processus.
 - Alors on en arrive déjà à des questions plus spécifiques, avec un premier thème qui concerne le processus d'innovation. Vous avez dit que vous travailliez sur des projets d'innovation pour améliorer la qualité de vos produits et l'augmentation de votre productivité. Est-ce que vous pourriez nous expliquer comment ces projets se sont lancés et ensuite mis en place ?
 - Alors comme on est une petite structure, on commence par observer ce qui a l'air de fonctionner et de ne pas fonctionner, regarder aussi ce qui existe dans la littérature scientifique, pour voir quelles sont les conditions optimales de productivité. Et voir ce qu'on peut faire pour continuer à nous améliorer. Alors comme je vous ai dit, on collabore avec le bureau d'ingénieurs, quand on se réunit on fait un brainstorming où on discute tous ensemble autour d'une table pour trouver la solution adéquate au problème. On y regarde aussi la faisabilité par rapport à nos moyens. Après on discute aussi avec nos fournisseurs, pour voir ce qu'ils proposent.
- Vous êtes le seul à décider d'organiser une réunion ? Ou quelqu'un d'autre peut jouer ce rôle ?
- Au départ, je suis seul, mais comme on est une SA, il y a les administrateurs aussi. Certains s'impliquent pas mal. On a environ 13 investisseurs différents. Mais j'étais seul jusqu'à présent à décider.
 - Ces réunions se passent à quelle fréquence ?
 - Dès qu'on sait qu'on doit mettre au point une solution, on va avoir plusieurs réunions. Où on fait avancer l'idée, après on réfléchit de son côté pour analyser si c'est une bonne idée, s'il n'y a pas de meilleures alternatives. On peut aussi réfléchir à un budget, pour voir si certaines choses sont réalistes ou pas. On ne se voit évidemment pas tous les jours pendant une semaine, c'est vraiment un processus itératif où des modifications sont apportées un petit peu à chaque fois. Avec mon associé, qui a un profil scientifique, on se voit tous les jours et on discute sur des thématiques, on s'échange des informations, etc. On pourrait appeler ça un brainstorming perpétuel de confrontations d'idées et d'hypothèses.
 - Vous discutez toujours autour d'une question centrale ?

- On discute souvent sur l'optimisation du bien-être de nos vers. C'est la question cruciale pour nous en ce moment.
- Et est-ce que si vous pensez au dernier projet d'innovation que vous avez lancé, est-ce qu'il est représentatif de ce que vous faites tous les jours ?
- Le dernier projet était d'ajouter des lignes de production, avant on en avait deux. Maintenant, on en a quatre, mais elles ont été faites différemment que les deux premières. On a évidemment réfléchi à toutes nos erreurs, pour augmenter la production. L'autre aspect était d'ajouter ce grand caisson au-dessus de nos lignes, comme une structure isolante pour augmenter la productivité. Donc, oui le dernier projet est représentatif de ce qu'on fait généralement.
- Donc on est à chaque fois sûr de l'incrémentale ?
- Oui, on part d'une grande innovation au départ. Et puis voilà, des innovations plus incrémentales pour améliorer le produit. À partir de la semaine prochaine, on part sur un tout nouveau projet, en collaboration avec des hautes écoles, et là on veut développer un nouveau produit. C'est un nouvel engrais, cela vient simplement en mélangeant du lombric composte avec de l'eau, et on obtient quelque chose que l'on peut utiliser afin de pulvériser sur des plantes. Donc pour nous, c'est un nouveau grand projet d'innovation, en tout cas à notre échelle.
- Mais vous démarrez encore à partir de quelque chose qui existe déjà ?
- Oui, on ne démarre jamais de rien. On regarde ce qui a été publié, sur ce quelque chose qui est bien à faire, à partir de telle technologie, etc. On sait que d'autres personnes font du lombric composte, mais on aimerait développer notre propre moyen de production. Ce n'est pas non plus quelque chose qu'on trouve facilement sur internet. La technologie a été conçue pour nous par le bureau de recherche, on fait quelque chose d'innovant parce qu'il n'y a que nous qui le faisons comme ça.
- Dans les années à venir, vous pensez déjà à des projets ?
- Il y a ce nouveau projet dont je viens de vous parler, qui est quelque chose d'important pour nous. À l'avenir, on voudrait utiliser la technologie que l'on est en train de mettre en place, pour pouvoir s'élargir à d'autres produits. Toujours autour des vers composteurs. Ces nouveaux projets devront assurer la survie de la société.
- De votre perspective, faut-il prévoir l'innovation ? Faut-il avoir une perspective à plus long terme ?
- Alors comme on vient de recruter quelqu'un de compétent, on attend de lui qu'il nous aide à aller sur de nouveaux projets. Et nous ça nous attire de se lancer vers d'autres projets.

Mais il faut aussi veiller à ne pas se disperser et ne pas perdre nos ressources inutilement. Ce qui pourrait être nuisible à la société. Au jour d'aujourd'hui, nous ne sommes toujours pas rentables, et il ne faut pas l'oublier.

- Alors du coup, l'objectif de rentabilité est votre source de motivation pour innover ?
- L'innovation je la fais aussi par curiosité intellectuelle et par fun, je dois vous avouer. Ça ne m'amuserait pas de faire quelque chose qui ne bougerait pas, de trop statique. Et donc l'innovation ça m'attire de me lancer dans des sujets complètement nouveaux. C'est dans ma nature d'être curieux, de créer des ponts entre des sujets très différents. Mais pour revenir à votre question, oui l'innovation est faite dans un objectif de rentabilité.
- Mais à l'avenir quand vous aurez plus de clients, ils pourront jouer un rôle dans le processus d'innovation ?
- Oui, si les clients dirigent le produit, ça serait une bonne source d'innovation.
- Est-ce que vos partenaires, sous-traitants vous suggèrent des projets concrets ?
- Non pas vraiment. Ceux qui me proposent des projets sont plutôt des centres de recherches par exemple. En effet, j'essaye de bouger pas mal, d'aller à des conférences ... Et là , les centres de recherche peuvent me proposer de me mettre telles choses en place, etc. Ce ne sont pas des sous-traitants au départ, c'est des gens qui disent « on pourrait travailler pour vous, et vous proposer telles idées ». On est membre d'un pôle de compétitivité où j'ai rencontré quelques personnes. On est aussi fort lié à l'université de Gembloux où il y a pas mal de monde qui gravite autour de ça (académiques, startups ...).
- Après avoir parlé des sources d'innovation, est-ce que vous pourriez identifier un frein ?
- Je dirais le risque de se disperser. Parfois, vaut mieux se spécialiser dans quelque chose et avoir un produit de haute qualité. Plutôt que d'essayer à être bon dans tout et ne pas y arriver. C'est pour moi le plus gros risque. Comme je le disais, c'est un challenge d'innover, mais il faut aussi regarder à ce qu'on a aujourd'hui.
- Alors ce n'est pas un problème lié aux fonds disponibles, au temps ou à un manque de personnel compétent ?
- Non, pour notre cas ce n'est pas vraiment le problème. On est assez bien soutenus par la Région wallonne, et de nombreux financements pour des projets innovants, il y en a pas mal. Au niveau du personnel, là oui. C'est pour ça que je viens d'engager quelqu'un en fait.
- Vous venez de recruter une personne. Pour quel poste ? Est-ce qu'il vous aidera pour des projets d'innovation ?
- Oui, bien sûr. Il sera notre responsable R&D et production. Chez nous, on distingue deux types de recherche et développement. Il y a de l'interne, et c'est là qu'on travaillerait sur le

processus. C'est-à-dire améliorer tout ce que le client ne voit pas et qui est en lien avec nos vers de terre et processus de production et productivité. Le client s'en fout si le produit a été difficile à produire, ce qu'il veut c'est un produit de qualité et qu'il coûte un prix correct. Moi je dois faire toute une série de choses en interne, qui sont importantes dans l'équation. Et puis il y a une partie R&D externe, où on étudie notre lombric composte, on voit quelles propriétés on peut influencer afin d'améliorer la qualité de notre produit. Pour ce type de R&D, je travaille avec des structures comme l'université de Gembloux où on peut faire de la recherche pour moi pour faire des essais agronomiques. Tandis que la R&D interne sera gérée par la nouvelle personne qui a rejoint notre entreprise.

- Comment voyez-vous cette nouvelle personne gérer des projets dans l'entreprise ?
- Il a été recruté pour proposer de nouveaux projets. C'est parce que je ne suis pas scientifique moi à la base. Et moi le but c'est d'avoir quelqu'un qui a une expérience dans différents modèles d'insectes et il pourra utiliser sa compétence pour faire et proposer des solutions mieux que moi. Je ne veux pas quelqu'un qui fasse les mêmes choses que moi, je veux quelqu'un qui a d'autres compétences et pourra faire mieux les choses. Et donc il nous conduira sur des nouveaux projets.
- Il sera donc toujours en contact direct avec vous ?
- Oui, comme on est une petite structure.
- J'aimerais revenir sur le thème des réseaux et partenariats. Nous savons que pour pouvoir mieux grandir, et pouvoir faire front commun à la concurrence, les PME s'allient ou partagent des projets de recherche en commun. Nous imaginons que vous y avez déjà pensé avec toutes les personnes que vous avez rencontrées ? Pourriez-vous nous en parler ?
- Oui, nous pensons que le réseau est très important. On a une relation de fournisseurs à clients. Par exemple, c'est nous qui avons été voir un distributeur pour vendre notre produit. Mais au point de vue de l'innovation, avec d'autres PME pas tellement. Premièrement parce qu'on est un peu seul sur le marché belge. Et aussi deuxièmement, je préfère la collaboration avec les centres de recherche ou universités, parce qu'ils n'ont pas un vrai but commercial. Il y aurait moins de problèmes concernant la propriété intellectuelle par exemple. Par contre, je n'exclus pas le fait de travailler avec une autre PME, c'est plus compliqué et ça prend du temps, de se mettre autour d'une table et de s'accorder sur le rôle de tout un chacun. Voilà donc c'est surtout pour une question de temps, mais aussi de crédibilité (même si on le devient tout doucement). Et nous on est actif dans un domaine très spécifique, et c'est plus difficile de trouver quelqu'un sur ce marché. Aujourd'hui, j'utilise ces partenariats, juste pour améliorer mon produit.

- Et au niveau de vos concurrents, vous n'en identifiez pas directement ?
- De lombric composte, non. Mais il y a évidemment des sociétés qui font des produits similaires, mais ce n'est pas tout à fait la même chose. Il y a des concurrents, mais dans un marché plus élargi.
- Alors je me demandais si vous aviez pensé un peu à regarder de ce côté-là ? Est-ce qu'ils vous inspirent ?
- Tout à fait, il y a une entreprise américaine qui fait également du lombric composte. Je les ai eus au téléphone il y a deux jours, et on a discuté sur des idées qu'ils utilisent, et qui m'inspirent. Ils sont en avance sur nous, et je m'intéresse à leurs idées.
- Est-ce qu'à l'avenir, les employés seront une ressource sur laquelle vous miserez beaucoup ? Comment voyez-vous les choses ?
- À mon avis, oui. Ce sera une ressource fondamentale. C'est dans les compétences humaines que réside l'innovation.
- Est-ce que vous imaginez mettre en place un modèle de processus d'innovation avec eux ?
- Dans une petite structure, les étapes ne sont pas non plus si évidentes et si structurées. Moi je n'ai pas de processus d'innovation dans ma société, ce serait compliqué pour une startup.
- À l'avenir, est-ce que vous vous sentez comme étant l'initiateur de chaque projet ?
- Pour moi, les projets peuvent être lancés par tout le monde. J'attends des personnes que je recrute de jouer ce rôle d'initiateur.
- Nous en arrivons au dernier thème de cette enquête, celui du financement. Revenons un petit instant sur le thème du réseau et alliances, est-ce que vous les voyez comme un moyen d'atteindre des synergies ou économies d'échelle ?
- Non, pas du tout. Au niveau du financement, on cherche plus à obtenir des subsides de la région. En prouvant que notre solution qu'on propose est innovante, et que notre concept est durable. Le but est de les avoir de notre côté.
- Est-ce que ça marche vraiment d'obtenir des aides de l'État ou de la région ?
- Oui, c'est assez conséquent ce que l'on a obtenu. Là, on a regardé du côté de la Région wallonne, ce qu'ils proposaient. Nous, pour vous donner une idée, lorsqu'on a proposé le prototype, on a obtenu 70% du projet financé par des fonds publics. Et à l'étape suivante, quand on a commencé à commercialiser, on a été subsidié à 45%. Et puis aussi c'est parce qu'on savait qu'il existait une telle aide, que l'on s'est lancé dans ce type de produit. On aurait fait, sans doute, la société d'une manière très différente s'il n'existait pas un tel financement. Ce type d'aide dépend évidemment fortement du secteur. Et il faut savoir

montrer que le projet est innovant. Je veux bien croire qu'on ne représente pas la norme, notre projet a fortement été financé par des fonds publics.

- Est-ce que pour vos projets d'innovation, vous avez un budget déjà établi à l'avance, même pour une petite structure comme la vôtre ?
- C'est vraiment difficile à dire. Sans exagérer, je pourrais presque dire que 100% de mes dépenses sont liées à la R&D. Parce que même nos dépenses en production sont encore faites avec l'aide de nos efforts en recherche et développement.
- Alors vous n'êtes pas encore au point à penser à dépenser dans des efforts marketing par exemple ?
- Si, je suis quand même un plan de dépenses. J'ai un montant prévisionnel, et je sais plus ou moins dans quoi je vais dépenser. Les frais prévisionnels sont définis pour l'année, mais on apporte souvent des modifications, il est souvent corrigé.
- On en arrive à la dernière question de cet entretien, qui était de savoir quelle politique de financement vous suivez lorsque vous lancez un projet d'innovation ? Plutôt fonds propres, capitaux extérieurs, subsides ...
- Il y a toujours une même logique dans le financement par subsides, c'est qu'il faut amener une certaine part de fonds propres. Il y a des projets qui peuvent se faire sans amener de fonds propres, mais théoriquement la propriété intellectuelle n'appartient pas à la société. Mais pour répondre à votre question, on est bien financé par des fonds publics, mais pas à 100%. Le système est bien pensé, puisqu'au départ on peut financer soi-même 30% du projet, et après quand on commence à grandir, on finance un peu plus de nous-mêmes.

Voilà, c'est ici que se termine cet entretien, merci à vous pour votre participation et toutes les précisions que vous avez pu nous apporter. Merci !

Personne rencontrée : Mme Lelong	Malik Selmani et Antoine Legros
Date de rencontre : 9 février 2016	Lieu : Comines

Retranscription Al Concept

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre

entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- Pour commencer cet entretien, pouvez-vous nous présenter votre entreprise, chiffre d'affaires, activités, structure ?
- J'ai commencé mon entreprise en janvier 2012, elle a été constituée sous forme de SPRL. J'ai pris 1 an de réflexion pour trouver mon idée. Mon idée a débuté, car j'avais un problème, j'étais embêtée par l'armature de mes soutiens-gorges. J'ai donc décidé de retravailler sur une matière pour créer une nouvelle armature. Cette idée a donc évolué sur 1 an et notamment grâce à la bourse de pré activité. Al Concept a donc vu le jour avec la bourse de pré activité et ma collaboration avec la maison de l'entreprise de Tournai. Au départ, j'ai commencé par travailler avec ma nièce qui était styliste. Ma volonté était de me lancer dans la lingerie de luxe en intégrant mon armature. Mais à ce moment-là, c'était trop risqué, les organismes de financement ne voulaient pas nous suivre dans le projet, ils ne voulaient pas me suivre pour la création de la marque, mais par contre ils étaient intéressés par l'armature. L'armature a évolué et j'ai déposé un brevet international. Les directeurs d'innovation étaient très enthousiastes vis-à-vis de mon armature, alors j'ai contacté les grandes marques, mais c'était trop difficile, car l'idée venait de moi donc de l'extérieur. En mars 2015, j'ai failli signer un contrat, mais finalement cela n'a pas abouti. Après 3 ans et demi de démarches, je me suis dit que je devais avancer et j'ai décidé de créer ma propre marque de lingerie quotidienne (noir/blanc) pour sortir mon armature. Je suis actuellement en recherche de nouveaux financements et j'ai reçu une aide de la part de Wapinvest et Novalia. Lors de mon étude de marché, j'ai testé mon produit sur 24 personnes et il en ressort que c'est un bon produit, les tests sont très favorables. Avec mon investisseur financier, nous attendons la commercialisation du produit que l'on offrira en 10 tailles. Nous pensons qu'il existe un réel marché.
- Vous fabriquez alors qu'un seul type de produit ?
- J'ai un moule industriel qui permet de produire des petites séries, le soutien-gorge est produit au Portugal.

- Vous nous avez parlé de votre idée, mais combien êtes-vous dans l'entreprise ? Avez-vous des employés ?
- Je suis seule avec l'investisseur qui m'accompagne, mais au vu de notre plan financier que nous allons finir la semaine prochaine, je pense que je vais sûrement salarier une autre personne.
- Quel rôle aura cette personne lorsqu'elle fera partie de votre entreprise ?
- Je recherche une personne qui m'aide dans la poursuite de l'activité et aussi une personne qui gère le côté administratif. Ce sera une secrétaire, mais polyvalente avec des notions en comptabilité, gestion de stock, etc.
- Quelle était votre ambition à la création de votre société ?
- C'était créer une marque de luxe en intégrant mon armature. C'est très long de créer une marque de luxe, car je ne viens pas de ce secteur.
- Est-ce que vous diriez que l'innovation a une place importante dans votre projet ?
- Oui parce que je me suis recentrée. Au départ, je voulais faire une marque de luxe avec une innovation, qui était mon armature. Maintenant, je fais une marque pour sortir mon innovation. L'objectif est vraiment de sortir sur le marché une innovation, tout est axé là-dessus.
- À quel niveau peut-on retrouver l'innovation dans votre entreprise ?
- On retrouve l'innovation par mon brevet, l'innovation se trouve dans la lingerie. C'est mon rôle de créer de l'innovation.
- Vous mesurez donc le niveau d'innovation par le dépôt de votre brevet ?
- C'est un brevet international qui couvre beaucoup, le produit est vraiment révolutionnaire. Il faut savoir que depuis 1930 il n'y a pas de nouveauté dans ce domaine. Donc j'ai analysé quand même la concurrence, mais personne n'a jamais sorti la même innovation que la mienne.
- Est-ce que votre projet a connu plusieurs ajustements ? Nous voulons dire par là si vous avez sorti votre produit directement, ou il y a eu des premiers essais, des corrections.
- Oui, il y a eu des corrections bien évidemment. L'idée a complètement évolué, car au départ je voulais améliorer le confort des femmes et aujourd'hui quand je vois l'évolution je me dis qu'il y a un énorme écart avec ce que je voulais sortir au départ. J'ai fait évoluer mon idée grâce au thermoformage, j'ai acheté une petite machine qui m'a permis de travailler avec une forme d'injection.
- Nous parlions justement d'ajustement, mais est-ce que ce sont des futurs clients qui vous ont donné des feed-back et grâce à cela vous avez pu améliorer l'armature ?

- Les évolutions c'est principalement grâce à moi, mais aussi grâce aux marques qui faisaient des tests sur les clients. Par la suite, j'avais un retour des marques et je réaffinais l'armature, etc. J'ai retravaillé l'armature avec des impressions 3D et une autre personne avec qui j'ai finalisé le produit. À part ça, toutes les démarches restaient plutôt personnelles.
- Nous voulions savoir comment les marques se positionnent dans votre business model ?
- En travaillant avec les marques, j'aurais été fournisseur d'armatures, car celles-ci auraient exploité mon produit, donc ils se positionnaient comme des clients. L'objectif était qu'elles me proposent l'exclusivité. J'avais un avantage, car dans mes tests lorsque je posais la question « Est-ce que vous seriez prêts à changer de marque si l'armature que vous essayez se trouve chez un concurrent ? », à 80% la réponse était oui.
- En termes d'innovation, pouvez-vous distinguer des types d'innovation dans votre entreprise ?
- L'innovation c'est mon armature, c'est mon produit. J'ai développé le modèle couvrant. J'ai également une autre idée qui concerne le fermoir, car je pense qu'il y a encore du travail à faire sur les fermoirs.
- Est-ce que les clients finaux ont participé également dans le processus d'innovation ?
- Oui, car lors de la deuxième étude, nous avons envoyé 28 soutiens gorges sans influencer les clients sur le type d'armatures. Nous leur avons demandé de tester le produit pendant 5 jours puis nous avons envoyé un questionnaire afin d'avoir un retour sur notre innovation.
- La recherche d'innovation se fait-elle de manière continue ou ponctuelle ?
- Pour le moment, mon armature n'est pas sur le marché, mais quand elle le sera je pense qu'elle évoluera. De plus, je me connais j'ai toujours une nouvelle idée en tête, et je pense que je ne resterai pas avec une seule innovation. Ce qui me plaît ce sont les challenges, je veux toujours recréer, avoir du neuf pour ne pas atteindre la routine. Maintenant que j'ai ce projet, j'ai des trucs en tête par rapport à l'évolution. Par exemple, on pourrait se poser la question d'amener l'armature dans le domaine du postopératoire du cancer du sein.
- Nous en avons déjà parlé, mais du fait que vous êtes seule dans votre entreprise, est-ce qu'il n'y a que vous qui jouiez ce rôle de créateur d'innovation ou est-ce que vos clients participent aussi à l'innovation d'une quelconque manière ? (Par des retours sur le projet ou autre).
- Oui, c'est vrai que c'est en discutant de mon produit et de mon projet que je m'oriente. On ne me donne pas des idées, mais on me donne des pistes qui me permettent de trouver de nouvelles idées. Je suis aussi quelqu'un de très ouvert.

- Par rapport aux retours des clients, avez-vous un exemple à nous donner sur quelque chose qui concerne les retours des clients ?
- C'était au niveau de l'épaisseur, la marque m'a fait retravailler mon armature.
- Donc là c'était des retours par rapport à des clients potentiels ?
- Oui, ce sont des marques qui vendent un certain type de soutien-gorge.
- Est-ce que vous avez déjà discuté avec les fournisseurs de vos innovations ?
- Oui j'ai discuté déjà discuté avec un fournisseur, lui a montré ses innovations et moi aussi. Mais à chaque fois que j'allais voir une marque ou dans ce cas le fournisseur, je faisais un toujours un contrat de confidentialité pour protéger mon idée.
- Est-ce que vous considérez que les fournisseurs pourraient participer aussi à votre processus d'innovation ?
- Les fournisseurs sont mes concurrents directs, je ne pourrais pas travailler avec eux, car c'est de la concurrence directe. Je n'ai vu que ce fournisseur comme je l'ai dit et c'est vrai que ça aurait pu être une piste pour développer un produit, mais la concurrence bloque le partenariat.
- Pouvez-vous nous parler de la dernière amélioration de votre produit ?
- C'est toujours dans l'idée d'affiner mon produit, je garde toutes les propriétés existantes, mais en rendant l'armature au plus proche du corps des femmes. D'octobre à mars, j'ai évolué en me disant « Qu'est-ce qu'il y a comme problèmes et qu'est-ce que je peux améliorer ? »
- Est-ce votre produit est dans l'amélioration de ce qui fait déjà ?
- Oui, mais depuis 1930 il n'y avait pas eu de réelles améliorations. J'ai fait évoluer ce produit par étapes et aujourd'hui à l'aube de la commercialisation, je pense avoir trouvé la bonne forme.
- Donc vous êtes toujours dans l'amélioration ?
- Oui, on pense que l'idée de départ est toujours finie et c'est une erreur de la part des entrepreneurs. On améliore toujours les produits.
- Est-ce que vous définiriez plus votre produit comme une innovation incrémentale, ou comme une innovation de rupture ?
- Je pense que ce sera une innovation de rupture, car l'armature est vraiment différente de ce qui se faisait, son apport est vraiment différent, jusqu'à la technicité. Cette forme-là n'existe pas.
- Est-ce que vous avez d'autres projets d'innovation à mettre en œuvre dans le futur ?

- Les fermoirs oui, à mon avis il y a encore quelque chose à faire. Par contre, il faut savoir que mon projet va encore évoluer, mon objectif est vraiment de commercialiser mon innovation. Par la suite si je gagne bien ma vie, j'aimerais prendre un rôle d'accompagnateur de projets innovants. C'est par ce biais que je continuerai l'innovation. Il faut savoir aussi que j'ai 52 ans, j'ai envie de commercialiser mon produit pour améliorer le quotidien des femmes.
- Pensez-vous qu'il y a d'autres marchés à exploiter ?
- Oui, je pense qu'il y a encore des secteurs à exploiter comme les maillots de bain, la reconstruction.
- Nous allons aborder maintenant un autre thème qui concerne toujours l'innovation, et plus précisément les sources et les freins à ce processus. Qu'est-ce qui vous pousse à innover ? Pourquoi est-ce important pour les entreprises d'innover ?
- C'est important d'innover pour se différencier de la concurrence. J'avais identifié le problème, j'étais persuadé qu'il y avait un marché et qu'il y avait un besoin sur ce marché. Il faut savoir que j'ai eu l'idée pendant une nuit, j'ai découpé des formes j'ai mis mon prototype dans mon soutien-gorge et j'en ai parlé à ma famille.
- Est-ce qu'il y a des acteurs autour de vous qui vous poussent à innover ?
- Ce sont plus les partenaires que je rencontre pendant mon parcours qui me disent « Pourquoi tu ne fais pas ça ou ça ? » C'est surtout dans le postopératoire.
- Comme vous parlez de partenaires, pouvez-vous dire à qui vous faites référence ?
- Ce sont les clients, des autres entrepreneurs que j'ai rencontrés au salon des entrepreneurs, des fournisseurs, des organismes d'innovation comme Nova Tech.
- Avez-vous déjà à réaliser un partenariat par la suite ?
- Oui pourquoi pas ?
- Nous avons parlé de vos motivations à l'innovation, est-ce que vous identifiez au contraire des freins à l'innovation ? Cela peut être lié aux ressources financières, au personnel, etc. ?
- Oui, il y a des freins au niveau des finances, c'est difficile pour être suivi. Vous êtes seul, vous n'avez pas d'argent. Dans mon cas, j'ai dû donner des garanties en nom propre et si l'entreprise ne décolle pas, ils peuvent me prendre mes biens personnels.
- Et au niveau du personnel ? Pensez-vous que le manque de personnel peut-être un frein à l'innovation ?
- Je ne peux pas juger, car je suis seule dans mon entreprise, mais au départ quand j'ai débuté avec ma nièce ce n'était pas facile. En effet, c'était trop rapide, on ne peut pas être s'improviser entrepreneur en 6 mois.

- L'idée d'amélioration, comment cela s'organise concrètement ? Est-ce qu'il y a un processus derrière ça ?
- Par exemple avec Certech et Sirris qui m'ont accompagné dans mon projet. Certech a fait des tests au niveau des matériaux, et Sirris a participé à la forme du prototype pour que je puisse le présenter aux marques. C'est eux qui ont fait la dernière retouche. Concrètement, je donnais mes exigences, ils me renvoyaient le prototype puis je redonnais mes exigences, etc. Au final, il y a eu 5 prototypes.
- Nous allons maintenant passer à un thème qui concerne les acteurs des PME. Dans la théorie, nous savons que les PME peuvent resauter avec d'autres entreprises pour partager des frais de recherche, pour partager des connaissances, etc....Est-ce que c'est quelque chose que vous avez déjà pensé ?
- Non, car mon innovation se retrouve dans le domaine de la lingerie, c'est assez spécial. Par contre, je pense que c'est un élément à exploiter si on se retrouve dans le domaine IT. J'aurais pu m'engager dans un partenariat avec le développement de l'armature avec une marque qui voulait signer avec moi.
- Quels étaient les termes de la collaboration ?
- Alors eux auraient créé une nouvelle marque avec mon armature intégrée et j'aurais été fournisseur d'armatures.
- Pourquoi cela a échoué ?
- Mais ça a échoué, car ils avaient déjà une exploitation de licence et ils ne pouvaient pas assumer de lancer une nouvelle marque, car la création de celle-ci nécessite un travail très important.
- Est-ce que c'est quelque chose que vous envisagez encore à l'avenir ?
- Non maintenant c'est moi qui sors ma marque, soit c'est moi qui sors ma marque ou soit je reste sur les intemporels.
- Quel est selon vous l'avantage d'un partenariat pour une PME comme la vôtre ?
- L'avantage serait que mon produit soit intégré chez une marque de luxe. J'aurais alors une exclusivité et une reconnaissance de mon travail. De plus, je suis à la tête d'une petite entreprise, je ne peux pas créer une marque de luxe, car je n'ai pas la structure, ni l'équipe, ni les fonds pour.
- Pour être sûr, l'avantage serait donc de vendre votre produit sous une marque luxueuse ?
- Oui et au mieux que mon innovation soit exploitée par un grand nombre de marques.
- Au niveau des personnes que vous pourriez recruter par la suite, auraient-ils un rôle dans l'innovation ? Comment voyez-vous les choses ?

- Pour moi, ce serait le bonheur si l'équipe participe aux innovations, car c'est l'avenir.
- Comment voyez-vous cela précisément ?
- Je vois ça comme des réunions autour d'une table, où mon équipe discute, chacun apporte des idées.
- Ce serait plutôt de manière informelle alors ?
- Oui complètement, l'idée a quand même pivoté autour de la fondatrice, je pense que tout passera par moi et je suis très ouverte aux nouvelles idées.
- Je pense qu'on va pouvoir passer au dernier thème de notre entretien qui est consacré au financement. Est-ce que vous avez un budget bien défini consacré à l'innovation ?
- Actuellement, non, mais avec nous allons refaire un plan financier avec mon investisseur. Le budget innovation sera dans le développement des tailles, mais ce sera plus dans le développement de produit que dans le développement d'innovation.
- Est-ce que vous pensez que le fait de « résauter » peut permettre d'obtenir plus de fonds pour innover ?
- Oui, je pense que c'est un bon moyen pour avoir plus d'argent, mais quand l'idée est brevetée cela reste compliqué. Je n'ai pas de site internet, j'ai une page Facebook, mais je n'ai pas beaucoup communiqué sur mon produit. Je ne montrais à personne mon innovation, il valait mieux rester discret.
- Vous aviez peur de la copie de la part d'un concurrent ou des marques ?
- Oui, on m'avait mis en garde et je pense que ça peut bloquer justement les PME à faire des partenariats. J'ai toujours prévu des contrats de confidentialité. Je ne montrais pas mon armature facilement alors c'était difficile de « résauter » ou de partager, mais je pense que c'est propre à mon produit. C'est vrai que le partage apporte des idées.
- Vous êtes pour le moment financée exclusivement par fonds propres ?
- Non j'ai aussi un investisseur extérieur pour le futur tour d'augmentation de capital, mais aussi Wapinvest et Novania.
- Vous avez une idée à l'avenir pour une nouvelle source de financement ?
- Il y a plusieurs possibilités, mais soit Wapinvest et Novania continuent de nous suivre, ou alors je pense faire appel au crowdfunding du style MyMicroInvest.

Je pense que nous avons terminé cet entretien, nous vous remercions pour votre temps et pour vos réponses qui étaient très complètes.

Personne rencontrée : Mr E. Lasnon	Malik Selmani
Date de rencontre : 09/02/2016	Lieu : Kain

Retranscription Etrade

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- Pourriez-vous nous présenter votre entreprise ?
- Alors l'entreprise Etrade, fait des vélos électriques. Nous existons depuis quatre ans, on a commencé en janvier 2012. L'entreprise compte maintenant cinq personnes à temps plein, et beaucoup de personnes tournent autour de l'entreprise en tant que sous-traitants. Donc nous concevons des vélos électriques, dont les cadres sont fabriqués à Taiwan et le pré assemblage autre part en Asie. Le montage final se fait dans notre atelier, ici même. Nous construisons deux types de vélo, dans le style vintage et aussi des customisés. En 2014, le chiffre d'affaires s'est élevé à 650.000 euros, nous vendons principalement à un réseau de distributeurs.
- Pourriez-vous nous parler de votre parcours d'entrepreneur ?
- Donc, moi je suis français. J'ai travaillé pendant 20 pour le magasin 3 suisses, puis j'ai travaillé 5 ans pour une société qui fait des meubles. Maintenant, cela fait cinq ans que je travaille sur ce projet, et nous sommes deux associés à avoir lancé ce projet.
- Nous allons commencer maintenant avec des questions globales autour de notre thème. Diriez-vous tout d'abord que l'innovation a une place importante dans votre entreprise ?
- Effectivement, elle a une place importante, mais je ne dirais pas que c'est la plus importante. En fait, on travaille plus sur la transformation de nos produits, par exemple son design. On

fait plus de l'innovation sur des modèles et des types de vélo électrique, qui ne demandent pas à être breveté.

- Et qui pense à ce type d'innovation dans votre entreprise ? Est-ce plutôt votre rôle ?
- Non, c'est plutôt celui de mon associé. Il travaille plutôt sur des aspects techniques et sur le design. Un infographiste qui travaille pour nous nous aide ainsi qu'un designer.
- À quelle fréquence, est-ce que les projets sont lancés ? Combien de temps est-ce qu'ils durent en moyenne ?
- Pour l'instant, cela va d'un an à un an et demi. Mais on essaye d'accélérer le processus.
- Comment des nouveaux projets innovants sont générés habituellement ?
- Notre commercial observe l'évolution du marché, il faut qu'on ait de l'avance par rapport aux concurrents. Concrètement, il fait de la veille concurrentielle en observant ce que les concurrents proposent de nouveau. On participe également à des salons où l'on aborde des discussions sur les évolutions techniques du moment. C'est un marché qui évolue très vite, et il y a de plus en plus de demande et différents clients qui apparaissent.
- Et avec ces nouveaux acteurs, identifiez-vous une nouvelle façon d'innover ? Vous innovez donc sur vos produits, mais vous pouvez innover sur votre processus de production ou sur votre façon de commercialiser par exemple.
- En effet, on distingue maintenant des nouveaux canaux de distribution. Par exemple, des collectivités locales qui tentent de profiter de l'aspect écologique de notre produit. On peut retrouver des mairies, hôtels, etc.
- Est-ce que vous adaptez votre façon de vendre vos produits ?
- Il y a une façon traditionnelle de vendre, mais aussi une approche plus innovante à des personnes qui commencent à s'y intéresser ou à des motards, qui trouvent dans notre produit un bon substitut.
- Et dans la façon de produire vos produits ?
- Nous pensons à introduire sur notre site, la possibilité de configurer son vélo en ligne. C'est au stade de réflexion, il faut voir si c'est dans notre budget.
- Est-ce que, à votre échelle, vous avez déjà des gros projets d'innovation ? Pourriez-vous nous en parler ?
- Une des premières innovations que l'on a mises en place était d'insérer la batterie du vélo sur le cadre, c'est innovant et cela amène une meilleure utilisation du vélo. Une autre façon d'innover, et qui est un challenge pour nous, c'est d'intégrer les nouveaux moteurs de nos fournisseurs dans nos vélos.

- Diriez-vous alors que l'innovation se recherche de manière continue ou ponctuelle dans l'entreprise ?
- Continue, sans aucun doute. Nous participons à beaucoup de salons où nous discutons avec des clients, des fournisseurs sur les avancées techniques. On prend note de ce qui se fait et puis on en discute en interne. Comme je vous l'ai dit, c'est un marché qui se développe vite et il faut s'adapter pour ne pas être en retard par rapport aux autres. Concrètement, on essaye d'organiser deux réunions par mois où nous sommes tous les cinq réunis pour s'échanger des informations.
- Pourriez-vous en parler un peu plus ?
- Il y a le commercial et les techniciens qui discutent avec mon associé et moi-même. Nous échangeons nos points de vue. Par exemple, ce matin j'ai eu une discussion avec un potentiel client. Et donc j'en ai fait part à l'équipe et nous avons discuté ensemble sur la faisabilité du futur projet. Souvent, la faisabilité technique est possible, mais il faut aussi regarder d'un point de vue économique, si c'est dans les budgets, combien ça coûterait. C'est après qu'on prend une décision.
- Quel est le rôle du commercial dans votre réunion ?
- Lui, il observe ce que font les concurrents, et propose des idées ou des choses auxquelles on n'aurait pas pensé. Il prospecte également et nous rapporte des informations ou projets intéressants.
- On va maintenant passer à des questions plus spécifiques, on aimerait en savoir un peu plus concrètement comment l'entreprise gère un projet d'innovation. Pourriez-vous nous expliquer quelles sont les différentes étapes par lesquelles passe un projet ?
- Souvent, on part d'un produit existant, qu'on voulait transformer. Un premier prototype artisanal a été fait. Ensuite, on l'a exposé lors d'un salon pour le montrer aux clients et vérifier s'il y avait un attrait par rapport à ce nouveau produit. S'il y a effectivement un attrait, on valide alors le lancement du produit. On rentre à ce moment-là dans un processus industriel, on voit avec l'usine avec laquelle on travaille, ils nous envoient ensuite un premier modèle. Ensuite, nous on valide avec le fournisseur que c'est bien cela que nous avions demandé. On fait peut-être quelques modifications ici même. C'est un processus qui ne prend pas loin d'un an, on essaye d'aller plus vite, mais quand il y a des modifications cela prend naturellement plus de temps à se mettre en place (*montre un modèle sur fascicule*).
- Par rapport à ce processus, est-ce que vous suivez toujours les mêmes démarches ?

- À peu près. Vous l'aurez remarqué, ce n'est pas un processus très formalisé. On le gère par rapport à nos expériences, on sait s'y faire. Quelqu'un qui ne maîtrise pas le processus de fabrication industrielle en collaboration avec des fabricants asiatiques, ça va être compliqué pour lui. Donc quelque part, même si ce n'est pas un processus formalisé, on essaye de suivre à chaque fois le même cheminement.
- Et pour ce qui est des déclinaisons de ce modèle ?
- C'est surtout des déclinaisons esthétiques, elles sont sans limites. Pour ce qui est de la peinture, on travaille avec des sous-traitants qui maîtrisent le *water painting*. On travaille aussi avec une tannerie.
- Il y a beaucoup de sous-traitants qui tournent autour d'un produit et de l'entreprise ?
- Oui, il y a un infographiste, un designer, un développeur de site web. Ce sont des compétences qu'on va chercher en dehors de l'entreprise. Ici, il y a la partie conception, l'atelier où l'on finit de monter les vélos. Dans la partie conception, il y a la partie produit qui est faite avec mon associé. Même si l'on valide collectivement, c'est lui qui recherche des idées pour le produit.
- Alors là on vient de discuter d'un gros projet, mais est-ce que vous notez quelque chose de plus anecdotique ?
- Nous on travaille de manière continue sur des améliorations. Par exemple, on vient d'intégrer un moteur central, ce type de modification implique de modifier les cadres. Ce ne sont pas des grosses innovations, mais c'est des adaptations du produit aux changements.
- Dans les années à venir, est-ce que vous prévoyez des projets à mettre en œuvre ?
- Il y aura beaucoup d'évolutions. On a commencé il y a quatre ans, et le marché s'est déjà multiplié par deux. Il y a de plus en plus d'acteurs, et tout évolue très vite. C'est lié aussi à l'évolution des rendements de batterie, par exemple Tesla qui fait de belles choses à partir des batteries électriques. Mais dans ces cas-là ce n'est pas nous qui innovons, nous on profite seulement des innovations des fournisseurs.
- Mais est-ce que vous avez des projets que vous pensez mettre en œuvre, éventuellement ?
- On pense à la solution du vélo à deux roues à l'arrière et une roue devant. Ce serait une espèce de triporteur urbain. On essaye de moderniser le triporteur chinois en quelque sorte.
- Nous allons passer à un thème qui est celui des sources et freins à l'innovation. D'abord, est-ce que vous identifiez une éventuelle source de motivation ? Cela pourrait être par rapport aux clients qui génèrent des idées, ou des concurrents que l'on observe, ou une autre raison comme le fournisseur qui pousse des projets vers l'entreprise.

- L'innovation on y est forcé d'y penser et de la réaliser. C'est un peu dans l'esprit de l'entreprise. On est aussi poussé par les clients, mais pas tellement. Il faut qu'on leur amène les choses, si on les attend pour nous donner des idées, ce n'est pas gagné ! Il vaut mieux être fort de propositions.
- Et le rôle du commercial ?
- Ce n'est jamais qu'une vision à un moment du marché à un moment donné. Cela ne nous dit pas ce que les gens sont en train de faire. D'un autre côté, nous non plus on ne va pas dire sur quoi nous sommes en train de travailler. Mais c'est assez rare que ça soit les clients qui nous disent vers où aller. Il y en a bien quelques-uns qui sont un peu visionnaires, mais ils se préoccupent plus à vendre ce qu'ils ont déjà en magasin.
- Est-ce que les concurrents vous guident parfois sur des projets ?
- Oui, bien sûr. Il faut quand même regarder ce qu'ils font, il y a de bonnes idées. Dans ces cas-là, on doit choisir un référent et être attentif par rapport à ce qu'ils font.
- Est-ce qu'éventuellement vous pourriez me citer quelqu'un ou quelque chose qui pourrait vous pousser à innover ?
- Par rapport à notre métier, il y a tout ce qui est motorisation. On peut parler de grosses boîtes comme Bosch. Je ne peux rien leur amener, mais eux ont des nouvelles batteries par exemple. Au niveau des cadres, il y a aussi du travail avec nos sous-traitants. Finalement, c'est un peu comme dans l'automobile, c'est l'évolution du design qui fait le produit, moins que la technologie. Notre avantage concurrentiel serait plus au niveau du design.
- Et est-ce que vous identifiez des freins ?
- Ça sera toujours un problème financier, sinon on ferait beaucoup plus. Il peut aussi y avoir un problème en ressources humaines, mais si on n'avait pas de freins financiers on résoudrait ce problème.
- Est-ce que vous pensez à des actions qui pourraient remédier à ce problème financier ?
- On peut penser à tout ce qui est subventions. On essaye d'éviter de passer par la banque, car ça coûte plus cher qu'autre chose.
- Est-ce que vous vous sentez finalement plus prendre des décisions à partir de l'entreprise ou à partir de tout ce qui est externe ?
- À partir de l'entreprise, à 80%. Les autres 20%, ça peut être des demandes spécifiques par rapport à des loueurs (comme la discussion que j'ai eue ce matin). Mais sinon, ça vient de chez nous.
- Pour revenir à notre discussion sur le processus que votre projet suit en général, nous voudrions savoir si quelque chose ou quelqu'un veillait au contrôle de celui-ci ?

- Effectivement, nous avons des relais techniques en Asie, qui sont indispensables pour nous là-bas, pour éviter de perdre trop de temps. Mais ici, on a les ingénieurs qui veillent au bon fonctionnement du produit. Mais comme notre société est petite, ce n'est pas très compliqué de valider ou ne pas valider un produit. Et cela a l'avantage que l'on puisse réagir rapidement. Si un produit n'est pas conforme, on voit ensemble et on prend aussitôt une décision.
- Pourriez-vous me parler de la période de temps entre la décision de se lancer sur un projet et l'aboutissement de celui-ci? Est-ce une période variable ? Est-ce que vous n'essayez pas d'accélérer cette boucle ?
- C'est assez variable, ça dépend évidemment du projet. Mais on essaye d'accélérer ce processus, qui prend aux alentours d'un an. En fait les phases qui sont longues, ce n'est pas forcément des phases de pur travail technique sur le produit. C'est plus lors des phases de validation commerciale qui peuvent prendre un peu de temps. Au niveau commercial, il faut faire valider le produit par des clients potentiels avant de se décider à le lancer. Par exemple, parfois il faut attendre la participation à un salon pour voir si le produit pourrait être apprécié.
- Pourquoi ne pas lancer directement le produit sur le marché, pour avoir au plus vite des retours des clients, exemple à travers un panel ?
- C'est difficile à réaliser, mais on pourrait sans doute. Après le risque, est que le projet se diffuse, et d'être copié. Pour une petite structure, c'est un risque.
- J'aimerais en venir maintenant à discuter sur vos relations avec les parties internes et externes. Comme vous m'avez dit, dans l'entreprise c'est un peu le rôle de tout le monde de participer aux projets, comme vous n'êtes pas nombreux. Mais par rapport aux parties externes, êtes-vous proches d'eux ? S'impliquent-ils dans des projets ?
- On est bien sûr proches des sous-traitants. Il y en a des techniques (ceux qui font la peinture par exemple), et ceux qui sont un peu plus en amont (des designers, infographistes ...). C'est presque comme s'ils faisaient partie de l'entreprise. On les voit très souvent, donc il y a beaucoup de personnes qui sont en périphérie de l'entreprise.
- Est-ce qu'ils participent aux réunions de projets ?
- Non, jamais. Mais ils sont directement informés des projets. Ils n'y participent pas, parce qu'il y a quand même des choses assez confidentielles. On n'a pas toujours envie de partager certaines choses.
- Vous ne pensez pas un jour à les inclure dans ces réunions, peut-être qu'ils pourraient amener des idées eux aussi ?

- Oui peut-être, mais il faudrait les recruter pour ça, je pense. C'est une question de moyen, il faut savoir garantir un emploi à ces personnes et les rémunérer à temps plein. Mais on veut aussi garder notre souplesse dans l'organisation.
- On sait que les PME souhaitent s'organiser en réseau avec d'autres acteurs, pour pouvoir faire front commun à des concurrents plus forts. Est-ce votre cas actuellement de coopérer avec d'autres PME ?
- On l'a fait un petit peu, mais finalement on l'a pas trop recherché. Il y a des gens qui sont en périphérie de nos métiers, exemple on a beaucoup travaillé avec un gros studio web. Donc c'est eux, au début, qui ont fait tout notre site. Mais quelque part, c'était plus une relation client-fournisseur. Pour l'instant, on n'a pas encore tellement développé cette notion de réseau avec des personnes qui font plus ou moins la même chose que nous.
- Et cette première relation, comment est-elle née ?
- Lorsqu'on a commencé, on s'est demandé sur qui on pourrait s'appuyer. On avait besoin de quelqu'un qui agirait sur le côté marketing et web. Mais aussi sur la logistique et stockage, et sur la création graphique et design. Toutes ces compétences, on les a trouvées autour de Tournai, assez vite. Mais disons que c'est un réseau un peu client-fournisseur. J'avoue que ce n'est pas un réseau de collaboration, donnant-donnant entre PME, mais pour l'instant on n'a pas encore le temps de se pencher sur une éventuelle collaboration avec d'autres PME.
- Au même titre que les réseaux, il y a les partenariats/ alliances avec des centres de recherche ou universités qui peuvent prendre une place à plusieurs moments dans le processus d'innovation. Est-ce votre cas ?
- Dans notre partie mobilité (autre entreprise), cet aspect est plus présent. Nous avons développé une collaboration avec l'université de Mons et d'autres associations pour handicapés. C'est un projet qui est porté par une ASBL qui veut développer un véhicule tout terrain. C'est un gros projet sur lequel nous travaillons depuis plus d'un an. Je ne peux pas en dire plus par rapport à ça, car c'est confidentiel.
- D'accord. Et à l'avenir, est-ce que vous envisageriez une telle coopération pour la société de vélo ?
- Je ne vais pas dire non, mais pour l'instant nous n'avons rien dans les cartons. Soit parce qu'il y a des choses compliquées à faire, qui sont tenues par les grosses marques. Moi je ne vais pas m'attaquer à Bosch.
- Alors c'est plus un problème lié à la société, vous y penseriez à l'avenir ? Lorsque vous aurez un peu plus de stabilité économique ?

- On y a pensé, mais sur le côté technique ça pourrait être peu intéressant pour nous. Mais pour le côté graphisme, design on a déjà pensé à faire venir des étudiants pour nous aider, Saint-Luc n'est pas loin. Donc ce qui nous intéresse ce serait plus sur le côté design, création que technique.
- D'accord, donc nous en arrivons au dernier thème de cet entretien, celui du financement. Pour rebondir sur le dernier thème dont nous venons de discuter, celui des réseaux et partenaires, est-ce que vous les utilisez pour profiter d'économies d'échelle ? Ou de Synergies ?
- Je ne pense pas que ce type de pratiques vont nous amener des aides pour nous financer. Les aides financières viennent plutôt des banques, ou des collectivités comme la Région wallonne ou autre. On en a eu pas mal pour le côté mobilité (pas pour le côté vélo, Etrade). Ou le financement peut encore provenir des apports en capitaux d'investisseurs. Donc le côté réseau pour trouver des investisseurs, n'est pas vraiment ce que l'on recherche dans ce type de coopération.
- Pourquoi ? Vous ne voulez pas du capital d'une tierce partie alors ?
- Non, c'est toujours quelque chose de compliqué à faire rentrer de nouvelles personnes dans un projet, quand on peut s'en passer c'est mieux. De plus, ce n'est pas la nécessité du moment.
- D'accord, pourriez-vous me parler de la politique de financement qui a été suivie jusque maintenant ?
- Du financement par fonds propre surtout.
- Et au niveau des aides/ Subsidies de la région ?
- Nous avons Wapinvest qui nous accompagne sur de l'investissement en matériaux. Il y en a quand même un peu. Il y a quand même une part conséquente venant de la région.
- Est-ce qu'il y a une proportion du chiffre d'affaires qui est allouée à l'innovation ? Est-ce une proportion fixe ? Est-ce un budget ?
- Ce n'est pas vraiment calculé comme ça. Chaque dépense qui est liée à l'innovation est allouée à un service particulier, exemple au budget marketing et création. Mais ce n'est pas calculé en ce disant « 10% du chiffre d'affaires ira à l'innovation », pour l'instant. Ce n'est pas formalisé, c'est plus lié aux demandes.
- Donc, vous tenez un tableau de trésorerie prévisionnelle, sous combien de temps ?
- Oui bien sûr, on essaye le plus long possible. J'ai un compte annuel que je revois si nécessaire tous les mois.
- Est-ce que vous prévoyez une levée de fonds prochainement ?

- Non, pour les raisons que je viens de vous donner.
- Avez-vous pensé à du financement participatif (comme ça personne ne rentre dans le capital de l'entreprise) ?
- Pour tout dire, on n'y a pas encore pensé.
- À l'avenir peut-être ?
- Pourquoi pas ? C'est envisageable.

Très bien, c'est ici que se termine cet entretien. Merci beaucoup pour votre participation !

Personne rencontrée : Mr Goethals	Malik Selmani et Antoine Legros
Date de rencontre : 23 février 2016	Lieu : Ghislenghien

Retranscription Valadis-Vadigran

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- Est-ce que vous pourriez présenter l'entreprise de par son secteur d'activité, chiffre d'affaires, personnel ?
- Il y a deux sociétés actives dans les locaux, d'une part la société Vadigran qui est spécialisée dans le secteur du pet shop c'est tout ce qui concerne les animaux et d'autre part la société Valadis qui est une société de logistique. Valadis s'occupe de la logistique pour la société Vadigran. Les locaux ici à Ghislenghien appartiennent à Valadis et Vadigran vient occuper une partie de ceux-ci, mais son siège se trouve à Anderlecht. Les deux sociétés sont bien distinctes avec deux comptabilités distinctes, mais elles sont liées par actionnariat. C'est

pour cela que je voulais savoir pour cet entretien si vous voulez le porter exclusivement sur Vadigran ou Valadis ou alors sur les deux.

- Dans nos contacts, nous avons reçu la société Valadis, mais en description nous avons : accessoires pour animaux.
- Je vais donc commencer par parler de Valadis. Les deux sociétés ensemble représentent une cinquantaine de personnes, mais chez Valadis il y a un peu moins de 20 personnes. C'est une entreprise spécialisée dans la logistique et son principal client est Vadigran. Valadis traite la marchandise de Vadigran, elle s'occupe de l'entrée jusqu'à la sortie de la marchandise. La marchandise est traitée, stockée en palette et déposée sur les quais.
- À quand remonte la création de Valadis ?
- La création administrative c'était en 2003, mais elle a vraiment commencé ses activités en octobre 2004.
- Nous voulions savoir comment la structure s'organise au niveau du personnel ?
- Il y a des personnes qui travaillent à la logistique pour le compte de Vadigran puis deux personnes s'occupent du master data, c'est tout ce qui est encodage et l'informatique. Finalement, l'entreprise emploie 5 ouvriers en temps plein et 11 intérimaires en temps plein.
- Vous personnellement quel est votre rôle dans la société ?
- Je suis le responsable financier employé par Vadigran, mais comme les deux sociétés sont liées je m'occupe des deux comptabilités. Je m'occupe principalement des plans financiers, des investissements comme par exemple récemment nous avons fait un investissement de plus de 3 millions d'euros.
- Est-ce que l'innovation a une place importante dans les deux sociétés ?
- Chez Valadis nous subissons l'innovation. Nous sommes obligés d'intégrer les innovations pour être à la pointe et rendre efficiente la société, mais nous n'innovons pas, car dans la logistique c'est toujours les mêmes processus. Seulement, il y a des innovations technologiques dans le stockage, dans la palettisation et donc nous les intégrons à notre entreprise. Comme je l'ai dit nous subissons l'innovation, mais nous ne créons pas d'innovations.
- Vous devez vous adapter alors ?
- Oui, nous nous adaptons au marché.
- Pouvez-vous nous donner un exemple concret ?
- Actuellement, les employés utilisent une méthode de picking assez traditionnel avec une feuille et un classement d'articles. Sur le marché il y a des personnes qui travaillent sur l'implémentation d'un système informatique qui permettrait de rentre le picking des articles

plus efficient. C'est ce que l'on appelle le « Voice speaking ». Concrètement il va étudier tous les articles, et va annoncer aux employés l'endroit pour aller chercher les articles. Cette technologie va permettre de gagner du temps, de réduire le risque d'erreur, de casse. Nous n'avons pas cherché à innover, mais c'est une innovation qu'on est obligé de suivre pour être sur le marché.

- Qui a pensé à implémenter ce logiciel dans l'entreprise ?
- La personne qui dirige la société, c'est l'administrateur général de Valadis. Nous avons regardé les coûts avec la méthode actuelle et nous nous sommes rendu compte qu'avec ce nouveau système nous pourrions les réduire.
- Est-ce que les employés de Valadis participent aussi à l'implémentation d'innovations dans la société ?
- Oui, et à tous les niveaux de l'entreprise. Par exemple à mon niveau financier on va échanger des idées lors de réunions, mais le responsable du magasin peut aussi en discuter avec le directeur, ou alors ça peut être un employé qui se rend compte qu'on pourrait améliorer les choses et donc il peut venir en parler. La direction est très ouverte à ça, mais à tous niveaux l'avis que l'on va partager à la direction sera différent et les conséquences du changement ne seront pas les mêmes. Le dirigeant est ouvert à la critique de ses idées.
- Est-ce que des réunions sont organisées pour générer des idées ?
- Avec les responsables, il y a des réunions qui sont organisées tous les mois, mais ce ne sont pas vraiment des idées spécifiques à l'innovation. Il y a également des réunions qui sont organisées par secteur, et chacun doit apporter ces idées.
- Quelles sont les personnes qui y sont convoquées ?
- Le directeur est toujours présent lors des réunions mensuelles, puis chacun peut aussi organiser une réunion dans son secteur. Mais il ne faut pas croire que l'on fait toujours des réunions. Mais elles permettent de faire évoluer les choses.
- Pouvez-vous distinguer des types d'innovation chez Valadis ?
- Chez Valadis l'innovation que je vois est le « Voice speaking », je n'en vois pas d'autres ça dépend des opportunités qui se présentent, car dans notre secteur ce n'est pas récurrent. Le « Voice speaking » c'est la plus grosse évolution qu'il va y avoir depuis 10 ans en gestion du travail.
- Peut-être que vous pouvez nous parler de l'autre société alors ?
- Oui, il faut connaître le secteur. Comme je l'ai dit, Vadigran est spécialisée dans le pet shop depuis 1955. Notre spécialité est la production de graines pour les oiseaux et les rongeurs (oiseaux domestiques et de la nature). De par l'activité qui a évolué, nous nous sommes

rendu compte que les clients demandaient autre chose, donc nous avons étendu notre gamme qui s'adresse aujourd'hui à tous les animaux domestiques. Dans ce secteur, il faut parfois se remettre en question, et l'innovation a une place importante. L'innovation c'est aussi dans l'emballage de nos produits, mais pour pouvoir sortir de nouveaux emballages nous devons remettre en question notre outil de production. Il y a deux ans, nous avons créé une nouvelle gamme de produits qui s'appelle « Terra et Testis ». Il faut savoir que lorsque l'on passe à une nouvelle gamme de produits cela engendre des investissements, car nous devons supprimer l'ancienne gamme, mais aussi, car nous devons améliorer la production. L'investissement comprend le développement de l'emballage, le développement de la machine, la suppression des anciens emballages, le travail des développeurs et des ingénieurs (production), l'innovation de la part du responsable produit. Pour la gamme Terra, cela représente 1 million d'euros. Vadigran doit se remettre en question perpétuellement, pour être leader sur le marché pour cela elle doit toujours innover dans sa recherche de nouveaux articles. Cette année, nous venons de créer une nouvelle gamme « le résimix » pour cela nous avons développé un emballage et nous avons innové dans le marketing pour être visible.

- Quel est selon vous l'intérêt d'innover ?
- Premièrement pour être visible par le client et meilleur que le concurrent. Les deux sont liés, quand vous créer une gamme les concurrents vont essayer de faire mieux donc vous devez avoir une vision à long terme. Pour notre dernier produit, nous avons fait une étude, etc.
- Pouvez-vous nous donner un exemple ? Quel est le processus ?
- Je vais vous donner un exemple avec le lapin. Il y a eu des études sur l'alimentation de cet animal, mais nous faisons appel à des consultants spécialisés dans ce domaine pour nous dire ce dont cet animal a réellement besoin pour avoir une alimentation saine. Ensuite, nous réfléchissons en interne sur ce que l'on peut faire et nos coûts. Nous ajoutons à cela tout ce que le consultant nous a dit, quand on a décidé si va plus loin après l'étude de marché nous décidons ce que l'on va mettre comme produit et nous décidons sous quelle forme nous allons le présenter. C'est la personne qui s'occupe du développement produit qui va réfléchir à tout cela. Pour nos produits spécifiques aux animaux, nous regardons aussi ce qui se passe sur le marché des hommes et des femmes afin de nous inspirer. Nous essayons de donner aux animaux le même confort que les humains disposent.
- Est-ce que l'innovation est recherchée de manière continue ou est-elle recherchée de façon ponctuelle ?

- Chez Vadigran oui c'est en continue pour être visible sur le marché, et être meilleur que la concurrence.
- Nous voulions savoir quelle est la personne la plus ouverte l'innovation chez Vadigran ?
- Chez nous, c'est le Product Manager, il est le responsable du développement du produit.
- Comment cela se passe-t-il ? Peut-il aller voir la hiérarchie ?
- Il peut aller voir le directeur ou autre, un peu comme chez Valadis.
- Nous pensons qu'il serait préférable pour continuer l'entretien de parler de Vadigran, car elle est plus en phase avec le sujet de l'innovation.
- Quel type d'innovation pouvez-vous distinguer dans l'entreprise ?
- L'innovation de produit clairement, mais l'outil de production doit aussi s'adapter pour que la fabrication de ce produit soit réalisable. L'innovation dans nos processus est liée à l'innovation de produit.
- Avez-vous réalisé des investissements pour l'innovation ?
- Oui, nous avons investi dans une machine. L'investissement se situe aux alentours de 400 000€, suite à cela il y a eu des modifications dans la façon de travailler, mais c'est l'outil qui coûte principalement.
- Nous allons donc passer à un second thème qui est plus spécifique à l'innovation et au processus d'innovation.
- Pouvez-vous nous parler de votre processus d'innovation ?
- Oui, d'abord le Product Manager va présenter ses idées, il va les soumettre à diverses parties. C'est surtout ceux qui vendent nos produits qui vont avoir un intérêt en disant « tu penses que ça vaut le coup, etc. » puis nous faisons appel à des sociétés pour effectuer une étude de marché. En fonction des résultats, nous décidons de continuer ou pas l'idée. Si nous poursuivons l'idée, le responsable du développement de produit va devoir réfléchir aux coûts et aux implications. En effet si je crée un nouveau produit cela implique un nouvel emballage donc une nouvelle machine, et une source de financement. Si je développe un nouveau produit, on va devoir réfléchir aux nouveaux fournisseurs. Si on développe un nouvel emballage, un nouveau produit, cela implique une formation pour les vendeurs, car nous vendons aux professionnels. Lors de la mise en place de notre marketing, nous devons penser à toucher aussi le client final. Quand nous avons réfléchi à tout cela, la production se met en place et nous décidons de fixer une date de lancement. Nous devons être prêts, car les clients attendent notre produit. Tout ce processus prend environ 1 ou 2 ans.
- À quelle fréquence sortez-vous des nouveaux produits ?

- Nous sortons des produits tous les deux ans pour ceux fabriqués dans nos locaux. Mais nous faisons aussi importer des nouveaux produits tous les 6 mois. Nous achetons des produits à l'étranger, on se dit « Tiens ceci peut marcher chez nous ». C'est un peu de l'instinct.
- Quel type d'innovation pensez-vous mettre en place sur le marché ?
- Par rapport à notre stratégie de produit, nous avons à peu près 4000 références, nous avons des groupes d'articles dans lesquels nous essayons de pousser la vente de ces produits, car la marge est intéressante (rentabilité). Nous sommes des producteurs et il faut montrer qu'on est innovant dans notre domaine, car tous les deux ans il y a des salons et nos clients doivent nous voir comme une société innovante. Tous les 6 mois dans d'autres domaines, dans le snacking, on essaye d'avoir un nouveau produit.
- Est-ce que ce sont des produits de ruptures ou ce sont des améliorations de ce qui se fait déjà ?
- Il n'y a rien que se réinvente, la base est toujours la même, nous faisons des nouveaux emballages, mais nous sommes toujours dans l'amélioration.
- Est-ce que vous avez des projets innovants pour le long terme ?
- Pour Valadis le Voice speaking et Vadigran oui il y a des projets. Il y a toujours de l'évolution même si c'est dans d'autres gammes d'articles. Ce sont des produits qu'on fait venir de l'étranger.
- Nous allons passer à un prochain thème consacré aux sources et aux freins à l'innovation. Qu'est-ce qui vous motive le plus à innover ?
- C'est impératif qu'on innove si on veut être visible, quand vous innovez c'est comme si vous mettiez des lumières, mais un jour toutes lumières sont allumées et nous devons nous distinguer de la concurrence. Nous sommes obligés de le faire pour avancer, c'est un perpétuel recommencement. L'objectif est de subsister par rapport au marché et à la concurrence.
- Comment les idées innovantes se génèrent-elles dans l'entreprise ?
- Pour notre production, c'est seulement le Product Manager. Quand c'est un produit que l'on trouve en chine, cela peut venir de tout le monde. Un peu, n'importe qui peut venir avec des idées, des employés, du directeur, etc. Il y a une sorte un tableau avec une sorte d'épingles et nous pouvons déposer nos idées, mais il n'y a pas de processus. Le Product Manager s'informe sur le marché pour pouvoir innover.
- Une question éventuellement sur les freins, qu'est-ce qui pourrait bloquer un processus d'innovation ?

- Le plus gros frein est financier, nous faisons une étude financière avec un scénario pessimiste, et nous essayons de réfléchir de manière réaliste. Nous faisons un plan financier du développement de l'innovation et si c'est faisable on se lance. On va jusqu'à l'étude de marché puis on voit le potentiel.
- Combien avez-vous de projets réussis sur les projets totaux ?
- Depuis que je suis là, les projets ont toujours été des succès. Il n'a pas eu d'échecs, mais c'est déjà arrivé que nous n'ayons pas rencontré le résultat attendu. L'innovation ce n'est pas que mettre un produit sur le marché, c'est aussi tirer des conclusions sur ce que l'on a fait. On essaye de le booster et de comprendre pourquoi on n'a pas eu les résultats attendus.
- Est-ce que le manque de fonds peut venir bloquer le recrutement de personnes compétentes ?
- Tout à fait, nous essayons de faire avec les moyens que l'on a et si nous prenons des personnes en plus (17 millions de chiffre d'affaires) c'est que nous avons réalisé un plus grand chiffre d'affaires. C'est un facteur qui joue, on s'est déjà empêché d'embaucher quelqu'un.
- Pour revenir sur le processus, est-il formalisé ?
- Nous ne sommes pas dans une société de recherche et de développement, eux sont dans l'obligation d'avoir un procédé avec des tests, etc. Nous c'est en fonction de la gamme de notre produit, de l'assortiment, mais aussi en fonction de la concurrence. Nous n'avons pas besoin de faire des études, ce qui importe c'est le marketing. Il n'y a pas un processus établi, en passant par certaines étapes, mais celui-ci n'est pas formalisé du tout.
- Est-ce que vous innovez, car vous ressentez un besoin de la part des clients ont un besoin ou cela vient en interne ?
- Le Product Manager doit se tenir à jour, il voit ce qui se passe sur le marché donc je dirais que c'est un mélange des deux. Ce sont des tendances, des modes liés à ce qui se passe sur le marché.
- Est-ce que le personnel n'est pas une ressource dans laquelle l'entreprise devrait investir ?
- Nous avons déjà assez investi, nous parlons d'innovation, mais moi je vais avoir un regard plus financier. L'état nous pompe beaucoup en Belgique et malheureusement il n'est pas d'un grand soutien à l'embauche. Donc oui le responsable à l'innovation est tout seul, et dans notre domaine c'est largement suffisant. Nous considérons qu'il a suffisamment de bonnes idées.
- Nous pouvons parler maintenant du thème qui concerne les parties externes aux PME.

- Pouvez-vous distinguer des sources externes à l'innovation ? Des clients ? Des fournisseurs ?
- Si nous développons un nouveau produit, nos clients veulent leurs propres marques. Il n'y a pas réellement d'innovations qui viennent de la clientèle, et c'est la même chose pour les fournisseurs, car nous assemblons leurs éléments c'est tout.
- Nous savons aussi que les PME peuvent se constituer en réseau avec d'autres sociétés de façon à être plus concurrentiel et faire face aux freins (financiers.) elles collaborent entre-elles pour lancer une innovation, est-ce que c'est votre cas ?
- Nous collaborons avec d'autres PME, mais cela concerne les consultants, ce sont des indépendants. Ils ont des connaissances dans un secteur et c'est la même chose pour les études de marché. Dans l'innovation pure et dure, sur ce que l'on produit ce n'est pas notre cas. Mais sur ce que l'on va chercher à l'étranger, pour diminuer nos coûts à l'importation on peut partager les frais du transport. Cela veut dire que lorsque nous trouvons un nouveau produit en Chine par exemple nous pouvons partager ensemble les frais d'emballage, mais c'est une collaboration avec des PME étrangères pas belges.
- Nous avons parlé précédemment des réseaux avec d'autres sociétés, mais on peut aussi parler d'alliances avec des centres de recherche. Encore une fois est-ce que vous êtes dans une alliance commerciale ?
- À part les agences d'étude de marché, il n'y a rien d'autre. Tout le reste est fait chez nous.
- Nous allons donc aborder le dernier thème de cet entretien qui s'intéresse au financement.
- Quelle source de financement utilisez-vous pour vos projets ?
- Ici, nous venons de développer notre dernier produit et terra par capitaux propres, le développement de produit était par capitaux propres et le matériel par un financement. Cela a été fait en deux crédits différents, un pour le bâtiment et un pour les machines. Tous les mois, nous provisionnons dans le but d'innover plus tard.
- Est-ce que vous avez un budget pour l'innovation ?
- Il n'y a pas de budget alloué à l'innovation, mais nous essayons de déterminer combien l'innovation va nous coûter. Si le plafond est dépassé alors nous revoyons l'objectif à la baisse ou nous décidons de ne pas lancer le projet.

C'est ici que se termine cet entretien, nous vous remercions encore une fois pour toutes vos réponses.

Personne rencontrée : Mr Groulard	Antoine Legros et Malik Selmani
Date de rencontre : 23 février 2016	Lieu : Ghislenghien

Retranscription Technochim

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- -Pourriez-vous nous présenter votre entreprise ? Au niveau du secteur d'activité, nombre d'employés, année d'existence ...
- Technochim fait du traitement chimique, mécanique et électro chimique des métaux, principalement de l'acier inoxydable. On a trois parties dans notre business, une toute petite partie qui est de la fabrication de produits chimiques et de sa commercialisation, qui représente 3 ou 4% du chiffre d'affaires. Ensuite, on fait de la prestation de services, et dans celle-ci s'est divisée en deux. La première est une partie « Atelier » où des clients nous amènent des pièces ici à Ghislenghien et l'autre partie où nous allons chez les clients réaliser des interventions, on fait ce qu'on appelle la passivation des métaux. C'est principalement de l'acier inox, on fait principalement tout ce qui est travaux neufs, c'est-à-dire de la mise en propreté chimique et la deuxième chose que l'on fait, c'est de la maintenance où on remédie à tous les problèmes de corrosion, la rouille sur de l'inox. Dans la partie prestation de services, on exerce surtout dans l'industrie pharmaceutique, on intervient chez des clients comme GSK, Baxter ... Et on va réaliser dans les tuyauteries, qui transportent des fluides ultra-propres pour fabriquer des vaccins, on va faire circuler des acides pour mettre en propreté et enlever tous les contaminants qu'on pourrait retrouver dedans, y compris la rouille.

- Technochim est une société que j'ai reprise en 2008, qui est une coquille vide, que l'on a développée et qui compte aujourd'hui 14 collaborateurs. Et cette année, on va faire 2,2 millions de chiffre d'affaires. On travaille principalement sur le marché belge et français, et de temps en temps à l'international, pour des clients belges ou français qui nous envoient sur des sites étrangers.
- Avant de reprendre Technochim, vous étiez déjà entrepreneur ?
- J'étais indépendant pour une société concurrente, mais qui n'était pas active dans le secteur pharmaceutique. Donc j'étais dans le même métier, mais pas spécifique à l'industrie pharmaceutique.
- Est-ce qu'au sein de votre entreprise, diriez-vous que l'innovation a une place importante ?
- Donc nous on est dans un marché niche, c'est comme ça qu'on a pu développer très vite la société et prendre des parts de marché, c'est parce qu'on a développé des technologies particulières qui répondent à des problématiques propres à l'industrie pharmaceutique et si on n'avait pas procédé de cette manière, on en serait pas là aujourd'hui. Donc l'innovation, c'est quelque chose d'extrêmement important.
- L'innovation dans l'entreprise, vous la distinguez de quelle manière ? Par rapport à un service, des produits, un processus ?
- Produit et mise en œuvre du produit. Donc la formulation et la manière de l'appliquer sur le terrain.
- Pourriez-vous nous en parler un peu plus ? Est-ce des produits que vous lancez régulièrement ou plutôt un seul que vous améliorez constamment ?
- C'est un produit qu'on a créé en 2008 et qu'on a transformé en cours de route. On résout un problème dans l'industrie pharmaceutique qui est le *rouging*. Sur lequel on se concentre, c'est vraiment notre créneau. À part ça, on n'a pas vraiment d'innovation, mais on le fait évoluer régulièrement.
- Vous avez des concurrents sur ce marché niche ? En Belgique ?
- Oui, on en a, mais le plus sérieux se trouve en Suisse. Sur notre métier de base l'électrochimie, on est trois en Belgique. Dans l'industrie pharmaceutique, pour les interventions sur sites, en Belgique nous ne sommes que deux à le faire. En Wallonie, on a 100% du marché.
- Lorsque vous lancez un projet d'innovation, est-ce que c'est quelque chose qui part forcément de vous ? Ou alors ça vient plutôt des initiatives des employés ?
- Alors là ça a changé un peu. Depuis début 2015, j'ai un responsable innovation. Dans la boîte, nous sommes 3 ingénieurs civils, moi (le patron), Gilles (le directeur opérationnel),

et François qui fait une thèse de doctorat, c'est lui le responsable de l'innovation. Mais pour répondre à votre question, oui je suis quand même le personnage central des lancements de projets.

- Et par rapport donc à votre solution que vous proposez au client, elle vient de vous ?
- Oui, de moi.
- Et comment les itérations de votre formule sont-elles réalisées ?
- J'y ai travaillé avec mon père. J'avais des idées, c'est mon père qui testait mes solutions dans son garage. À l'époque, nous n'avions pas cette structure, et c'était moi qui testais la solution. C'est l'expérience de terrain qui fait qu'on a modifié les paramètres opératoires.
- Donc la solution que vous proposiez en 2008 n'est plus du tout celle que vous avez aujourd'hui.
- C'est plus compliqué, ça n'a plus rien à voir. On répond maintenant à un plus gros besoin, que nos concurrents n'étaient pas capables à résoudre.
- Donc si nous comprenons bien, c'est plus une innovation sur le produit plutôt que sur autre chose ?
- Oui, c'est la formulation qui est importante.
- Et par rapport à cette formulation, est-ce qu'il y a quelqu'un qui y travaille à plein temps ?
- Avant c'était mon père et moi, maintenant c'est François. Il y travaille de manière opérationnelle.
- Donc, est-ce que vous diriez que la recherche d'innovation se fait de manière ponctuelle ou continue ?
- Ponctuelle, parce qu'il faut attendre des retours de terrain. Pour pouvoir améliorer le processus.
- Mais au final, l'innovation est quand même quelque chose de présent constamment dans la culture de l'entreprise ?
- Oui, elle est présente tout le temps. En effet, cette partie innovante de notre business représente 85% de notre chiffre d'affaires.
- Donc vous apprenez beaucoup du terrain pour améliorer votre service, mais est-ce que ça se fait plus par le retour de certains clients ?
- J'observe des choses sur le terrain, mais ce n'est pas tellement par rapport aux retours du client en fin de compte.
- Alors c'est plus du travail en laboratoire plutôt que de l'observation ?

- Non c'est de l'observation. Je vais sur le terrain avec mes employés, on observe ce qui se passe sur le terrain et si ça ne fonctionne pas. On se pose des questions, on analyse, puis on teste différentes solutions pour y arriver la prochaine fois.
- Et quel est le rôle des employés dans l'observation ?
- Ils sont avec moi sur le terrain, et on en discute ensemble.
- Plutôt des relations informelles alors ?
- Oui, on ne fait pas vraiment de réunion pour le moment.
- Vous avez donc pour l'instant une seule innovation, sur laquelle vous travaillez depuis 2008 ?
- Donc pour bien vous expliquez, on est parti d'une formule que j'avais créée avec mon père qui permet de s'attaquer à la corrosion. C'est une formule issue de laboratoire, et traite un certain type de corrosion, et à partir de la formule qu'on utilise on l'améliore en modifiant quelques aspects. Ce qui permet à la formule de s'attaquer à d'autres problèmes de corrosion à des clients se trouvant dans d'autres secteurs.
- Et lorsque vous vous attaquez à un nouveau marché, est-ce que cela change quelque chose dans la façon de travailler dans l'entreprise ?
- Non, pas du tout. On fait toujours appel aux mêmes compétences des employés.
- Est-ce que vous avez finalement déposé un brevet pour votre formule ?
- On a commencé à faire les démarches, mais lorsque j'ai rencontré l'administration, ils m'ont dit qu'il n'y avait que 60 à 70% de chances d'aboutir. Et que si nous n'aboutissions pas la formule serait dévoilée au public. J'ai donc refusé d'aller plus loin dans les démarches. Et donc on a fait comme Coca-Cola, on a gardé notre formule secrète. On a bien fait, car, ça nous a permis d'améliorer notre formule, parce qu'elle n'était pas encore totalement aboutie.
- Aujourd'hui, c'est la personne en laboratoire qui s'occupe de l'améliorer ? Ou c'est vous aussi ?
- Non, c'est celui qui est au laboratoire. Donc ça part bien du terrain pour remonter à l'entreprise où nous réfléchissons à des solutions.
- D'accord. Et cette collaboration avec le doctorant, était-ce pour ajouter une plus-value particulière à l'entreprise ? Laquelle ?
- Son contrat n'était pas renouvelé au sein de l'université, donc nous on a pu lui proposer un poste dans le domaine qui l'intéresse. Donc il nous aide à améliorer le produit.
- Nous allons maintenant passer à des questions plus spécifiques. Sur le thème des pratiques de l'entreprise en matière d'innovation. Donc on sait que vous innovez sur votre formule,

que tout le monde y participe. Mais pourriez-vous nous décrire le processus normal que suit un projet ? Est-ce quelque chose de formaliser ?

- Non ça ne l'est pas, c'est toujours au cas par cas. Comme on s'attend toujours que le nettoyage chimique soit une réussite. Si on n'y arrive pas, l'échec remonte chez moi, on amène le matériel ici, on analyse et on développe la formule avec des nouveaux paramètres. Dans ces cas-là, on n'a pas la solution au départ, mais il y a quand même un résultat (bien qu'il ne soit pas parfait à 100%). Et comme on veut rester les seuls sur nos marchés, on travaille sur la formule pour qu'elle soit parfaite.
- C'est dans cet objectif (de rester seul sur le marché) que vous travaillez continuellement à améliorer votre formule ?
- Oui, ça nous préoccupe tout le temps, parce que c'est notre travail.
- Est-ce que dans les années à venir, vous avez des nouveaux projets à mettre en œuvre ?
- Oui, parce que pour l'instant on grandit par paliers. On voudrait pouvoir agir sur d'autres secteurs et sur d'autres métaux. L'innovation peut aussi apparaître au moment où on va sur le marché d'un de nos concurrents (indirects) et qu'on améliore son propre produit.
- Nous allons maintenant passer à un deuxième thème, tout d'abord nous aimerions savoir ce qui vous motive le plus à innover (soit pour se différencier de la concurrence, soit pour se concentrer sur des nouveaux clients ou alors simplement par la motivation du dirigeant).
- Nous dans notre marché, on est les seuls. Au point que notre présence a fait partir les seuls qui étaient présents, parce que notre qualité est meilleure. Et comme on fait des choses que personne ne fait, je pense que l'innovation vient comme cela aussi. Elle vient aussi des compétences des personnes qui travaillent dans cette entreprise, on est quatorze personnes dont trois ingénieurs civils, donc nous réfléchissons et nous mettons à profit nos compétences. En plus dans nos marchés, les technologies ne sont pas abouties, il y a de la place pour proposer des choses différentes et meilleures.
- Donc la source principale de motivation vient des compétences et de la culture de l'entreprise. Pas des concurrents et de vos clients ?
- Les clients ont un problème, ils expriment un besoin. Nous on a les idées et compétences pour répondre à leurs problèmes auxquels il n'y a pas de réponse. Donc l'innovation vient du marché, puisqu'on répond à un problème chez le client.
- Et comment des nouvelles idées sont générées ?
- Dans le couloir, rien de formel. On est dans une démarche ISO, parce qu'on veut l'être prochainement. Et maintenant, on commence à se réunir dans le cadre de ce projet pour devenir ISO. Donc j'imagine que quand on le sera, on commencera à faire des réunions plus

formelles pour que ça aille plus vite. Pour l'instant, on est une petite équipe, on est débordés et on fait de l'innovation en cours de route parce que c'est en nous. Moi j'ai le désir aussi de rester PME, je ne veux pas qu'on devienne trop gros et que les processus soient longs et stériles.

- Donc on vient de parler des sources de motivation à l'innovation. Mais est-ce que vous identifiez des freins ?
- Le budget et engager du personnel, mais c'est lié. J'ai repris la société en 2008, et j'ai recruté François en 2015 et il s'occupe de l'innovation. Quand on engage quelqu'un, il lui faut son matériel. J'identifie cela comme frein principal.
- Êtes-vous au courant des différents aides et subsides ? Si oui, avez-vous déjà songé à y avoir recours ?
- Pour les démarches du brevet, on a eu une aide de la Région wallonne. Là, j'ai fait une demande pour le précompte professionnel de François, pour le supprimer. Il y a des bourses à l'innovation, je suis au courant, mais pour notre cas ça ne s'applique pas parce qu'il ne faut pas avoir travaillé sur le projet. Sinon, on fait partie de la fédération des entreprises chimiques et pharmaceutiques, ils ont peut-être des fonds pour l'innovation, mais ça ne m'intéresse pas. Je n'aime pas passer du temps sur des dossiers administratifs. Par contre pour le doctorant, j'ai fait un appel à des sponsors pour suivre le développement de son projet, je n'ai pas demandé d'argent, mais en contrepartie François reçoit l'accès à du matériel et infrastructure. Concrètement, comme il a de nouveau sa carte d'étudiant, il a accès au matériel de l'école et au pôle d'excellence de materianova. C'est une manière de financer l'innovation.
- Vous identifiez un éventuel autre frein à l'innovation ? Manque de personnel ? Manque de temps ?
- Là, une personne me suffit, je n'aurais pas besoin de plus. Imaginons que l'on doive innover sur une autre problématique, je vais devoir trouver une solution pour pouvoir avancer. Mais pour l'instant, le problème ne se pose pas.
- Toujours dans ce thème des freins, comment est-ce que vous gérez ce problème de temps pour gérer des projets ? Puisque François n'est là que depuis un an. Est-ce un réel problème pour innover quand le dirigeant doit gérer seul l'innovation ?
- Quand on est tout petit, oui. Je n'avais pas de personne qui s'occupait de la logistique ou de la comptabilité, c'est moi qui m'occupais de tout jusque 2012. À force de recruter des personnes, j'ai pu me retirer des tâches opérationnelles, pour cela qu'aujourd'hui je fais plus de stratégie à long terme. Et donc je peux commencer à m'intéresser à des nouveaux

marchés, et donc à l'innovation. Quand on se fixe des objectifs d'augmenter notre chiffre d'affaires, on réfléchit comment, vers quel marché s'intéresser, quels besoins répondre, etc. Et donc ça se fait par l'innovation.

- On peut passer maintenant au thème des relations de l'entreprise avec des parties internes et externes. Vous aviez dit que les clients avaient peu d'impact sur l'innovation, mais est-ce que vous identifiez un autre acteur qui vous proposera des idées par exemple ?
- Le prochain projet se fait avec une boîte qui appartient à Materianova, ils ont mis un produit au point. Et nous on va l'utiliser pour des applications qui n'existent pas encore. On cherche un savoir-faire particulier quelque part, et nous on va essayer de l'appliquer différemment à des nouvelles applications.
- Concrètement ça s'est passé comment ? Est-ce qu'ils sont venus vous proposer cette solution ?
- On en a parlé d'abord en interne, puis on s'est rendu compte qu'en Wallonie il y avait quelqu'un qui proposait ce type de solution. Puis on a vu que cette boîte appartenait à Materianova. Et comme c'est des gens que l'on connaît, on a pu les contacter facilement.
- Et eux, ils y gagnent quoi avec cette collaboration ?
- La vente de leur solution. Donc pour la forme, ce n'est pas vraiment une collaboration client-fournisseur, on pourrait dire que c'est une joint-venture ou quelque chose comme ça.
- Vous identifiez une autre relation que vous auriez eue dans le passé ou que vous avez encore maintenant avec une partie externe ?
- Quand j'avais voulu déposer mon brevet, au début. Une amie qui tient une PME m'avait proposé d'outsourcer la gestion de mon innovation, c'est elle qui faisait le lien entre materianova qui faisait les tests de la solution au niveau technique et un cabinet en propriété intellectuelle. J'étais donc déchargé de cette partie de l'innovation.
- Materianova entrait donc dans le processus d'innovation ?
- Ils déterminaient les contours de l'innovation, jusqu'où fonctionnait notre formule. Parce que dans le brevet, il faut être précis (quels paramètres, quels dosages ...).
- D'accord, donc toujours sur le thème des partenariats, on sait que les PME peuvent se constituer en réseau pour faire face à la concurrence. Est-ce que vous vous sentez concerné par ce type de pratique ?
- Non, pas du tout. Cela ne m'intéresse pas. Je trouve qu'on est trop petit pour aller là-dedans (dans des pôles de compétitivité, etc.). Je trouve que ce n'est utile que pour les grosses boîtes. Moi je pense que nous avons des compétences en interne, que nous exprimons.

- On vient de parler des réseaux, mais on se demande alors au niveau des alliances avec la polytech par exemple, on peut parler d'alliance avec eux ?
- Oui, ce sont des liens assez forts. Comme nous sommes trois ingénieurs de Mons, donc tous les gens là-bas on les connaît bien. En plus, mon premier job était pour un professeur de la polytech.
- Vous auriez plus de détails sur vos attentes ?
- Avant, je les utilisais parce que j'avais des tests à faire. Mais sinon, au niveau business on ne faisait rien. Même si on pensait faire des projets ensemble à l'époque.
- D'accord, on aimerait maintenant passer au dernier thème, qui est celui du financement. Tout d'abord, est-ce que vous avez un budget dédié à l'innovation ?
- Non, c'est comme je le sens. Mon budget est seulement décidé lorsque je veux engager une personne, avec François on ne paye que la moitié de son salaire pour finir. Donc cette partie du budget qui n'est pas consommée sera investie. Ici, j'ai un conseil d'administration à qui je rends compte sur mes dépenses, mais je ne dois pas donner un budget pour l'année prochaine. Je gère Technochim en bon père de famille, quand il faut faire une dépense c'est moi qui dit oui ou non. On ne fait pas de business plan, on ne prévoit pas de budget.
- Est-ce que malgré ça, il vous est déjà arrivé de refuser un projet d'un de vos clients, parce que vous n'aviez pas les moyens ?
- Oui, surtout si un concurrent sait mieux le faire, et que nous n'apportons aucune valeur ajoutée. On travaille dans le secteur pharmaceutique, on sait valoriser nos compétences, on n'a pas d'intérêt à aller voir ailleurs. On a le luxe de dire non.
- Donc, vous êtes en société anonyme ?
- Oui, le conseil d'administration est composé de personnes externes à l'entreprise. On se rencontre tous les deux mois.
- Est-ce qu'ils interviennent dans vos projets ?
- Non, ils sont juste mis au courant. Mais je suis le seul à décider, même si je ne suis pas un dictateur.
- Et le financement s'est fait comment ? Par levée de fonds ?
- Non, toujours fonds propres.
- Mais qui est dans le capital de l'entreprise ?
- Il y a moi à 90%, et puis un holding familial.
- Vous n'envisagez pas un autre type de financement ?
- En fait dans les bâtiments ici, il y en a deux d'une valeur de 2,3 millions d'euros qui ont été investis par Wapinvest. Mais je ne veux pas d'externes dans le capital de l'entreprise, donc

j'ai préféré un financement classique de Wapinvest. Il y a aussi des subsides de la Région wallonne, pour le caractère innovant du projet et la banque.

- Une dernière question, vous êtes présents en Belgique et en France alors ?
- Oui à 85% ici et 15% en France, il fallait une structure là-bas aussi pour pouvoir être actif en France. Depuis qu'on a ça, on se développe beaucoup plus vite.
- Et le fait d'être proche des clients, vous ne pensez pas que cela devrait être un avantage ?
- Dans notre métier de base, oui. Pour la problématique du rouging, comme on est les seuls jusqu'en Suisse, une bonne partie du marché français est à nous.

Voilà, nous avons fait le tour de nos questions, nous vous remercions pour vos réponses et votre temps.

Merci à vous aussi.

Personne rencontrée : Mr Van Daele	Malik Selmani
Date de rencontre : 26 février 2016	Lieu : Mouscron

Retranscription V-print

« Bonjour, nous allons nous présenter brièvement (Antoine Legros, Malik Selmani) nous sommes deux étudiants en dernière année du master en sciences de gestion et dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous nous intéressons aux PME wallonnes. Nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre entreprise. Cet entretien en profondeur ne contient ni bonnes ni mauvaises réponses, il s'agira uniquement de comprendre comment votre entreprise fonctionne, autour de certains thèmes que nous aborderons au cours de cet entretien. Nous aimerions aussi vous prévenir que l'entretien est entièrement confidentiel, mais doit être enregistré pour pouvoir être retranscrit par écrit en annexe de notre mémoire. Et dans le but de faire ressortir des verbatim qui apparaîtront dans notre mémoire. »

- Est-ce que nous avons votre accord pour enregistrer la conversation ?
- Oui, bien sûr.
- Nous allons donc commencer cet entretien par quelques questions d'introduction...
- Est-ce que vous pourriez me présenter votre entreprise ? Au niveau du secteur d'activité, nombre d'employés, chiffre d'affaires, etc.
- Oui, alors l'entreprise est cataloguée dans les imprimeries. Ce qui ne veut pas dire que toutes les imprimeries se ressemblent, que du contraire, il y en a qui sont tout à fait traditionnelles

dont leur mission est de répondre à leur clientèle au niveau de l'édition, de l'impression, voire la reliure. Nous on est spécialisé dans une niche qui regroupe quatre facteurs essentiels qui sont liés les uns aux autres et qui font que la concurrence est relativement réduite si on ne prend que les quatre critères ensemble. Le premier est qu'on imprime, le deuxième est d'imprimer à très gros volume, on personnalise l'entièreté de ce que nous imprimons par données variables et on fait des façonnages complexes. Ce sont ces quatre critères ensemble qui font que, tous les jours, on sort trois à quatre millions de documents qui sont imprimés, personnalisés et façonnés. Et qui va dans la personnalisation jusqu'au dépôt poste, cela veut dire que la sortie du document se fait en fonction de la tournée du facteur (peu importe la localisation du client). En plus de ça, on essaye d'assurer le 0 gâche, surtout quand on imprime des documents qui ont une valeur marchande (exemple bon de réduction), il ne faut pas d'erreur. Donc il y a toute une préparation en amont des fichiers et cela demande énormément d'électronique, informatique et de gestion de personnalisation des documents. Donc ces quatre caractéristiques, et ce que l'on fait en amont et en aval font que notre métier est très particulier. Nous avons une niche européenne où nous sommes leaders, nous faisons un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros et nous occupons 140-145 personnes. Nous avons une structure commerciale, avec des filiales un peu partout en Europe.

- Est-ce que vous avez des concurrents directs en Belgique ?
- Non, il y en avait, mais il n'y en a plus.
- Pourriez-vous me parler très brièvement de votre parcours d'entrepreneur ?
- Pour moi être entrepreneur, c'est un trait de caractère qui n'est pas directement lié à une entreprise. On peut être entrepreneur, tout en étant employé (c'est ce genre de personne que recherchent tous les chefs d'entreprise). J'ai commencé dans le secteur textile, où j'ai dirigé différentes usines, tout d'abord dans la région. À travers nos produits et procédés, nous recherchions un leadership dans ces PME. Quand on est petit, il est important de chercher un leadership dans une niche, et il faut spécialiser en cherchant les clients où ils se trouvent.
- J'ai aussi été partenaire dans des joint-ventures dans des autres marchés, au niveau du textile et de la grande distribution. J'ai fait l'Europe, le Moyen-Orient et l'extrême orient. Après ça, j'ai eu l'occasion, par contexte familial, de reprendre 50% de cette société. C'était en 1996, avec mon frère qui était actionnaire, mais pas impliqué dans la gestion journalière, que j'ai repris jusqu'à aujourd'hui.
- Je vais maintenant passer à des questions plus globales autour du thème. Diriez-vous qu'au sein de votre entreprise, l'innovation a une place importante ?

- Évidemment, si quelqu'un prétend le contraire il se trompe. Je dis que toute entreprise doit innover, c'est pour pouvoir se différencier de ses propres concurrents. Si possible, en prévoyant ce dont le client pourrait avoir besoin, donc en suscitant le besoin. Mais aussi en innovant dans les processus, on gagne plus d'argent en vendant plus et plus cher ou alors en réduisant les coûts, dans les deux cas il faut innover. C'est vraiment le métier de l'entrepreneur d'innover, en disant attention là on perd de l'argent, qu'est-ce qu'on peut faire de plus intelligent pour que ça coûte moins cher ? Ou qu'est-ce qu'on peut faire de plus attractif dans le produit pour que ça soit vendu plus cher, ou à plus de monde ? Tout ceci, ça s'appelle de l'innovation.
- C'est vraiment présent dans la culture de l'entreprise alors ?
- Encore une fois, c'est obligatoire. Celui qui fait un produit standard et ne cherche pas à l'améliorer, il est mort.
- D'accord, c'est le cas de toutes les entreprises. Mais chez vous en particulier ?
- Oui bien sûr, vu qu'on se trouve dans une niche avec peu de référents. Que ce soit au niveau des fournisseurs et des clients ou concurrents, la définition du leadership est que nous montrons le chemin, donc nous avons peu à apprendre de ce que font les autres. Mais on apprend des autres, et restons ouvert. Et c'est l'intérêt d'une PME (ou du moins une structure de PME), où les processus de décisions sont rapides, ils vont nous permettre de vite pouvoir nous concerter et réagir très vite. Ce que ne peuvent pas faire les grands groupes. Une des raisons pour lesquelles nos concurrents ont perdu la bataille était que nous étions la seule entreprise de taille familiale, les autres faisaient partie de grands groupes. Nous, au contraire on sent le marché parce que nous vivons avec nos clients, nos fournisseurs. Tandis que les grandes entreprises n'ont que les chiffres en main.
- Est-ce qu'en interne vous avez un service de recherche et développement ou quelque chose qui y ressemble ?
- Oui, effectivement. Enfin, c'est une casquette que tous les chefs de départements ont. Il y a évidemment des chefs de projet, ça se fait par consensus. Dans notre métier ici, chaque demande fait l'objet d'un calcul de prix, donc ça fait l'objet d'une réflexion, on n'a pas de collection. Donc chaque produit ou mailing qui est demandé est un produit qui est avec un façonnage différent à chaque fois. Et on en fait une quinzaine de devis par jour, donc si c'était des tarifs ça serait beaucoup plus simple. On fait comme ça, parce que le client aussi désire sortir du standard et d'avoir quelque chose de plus original parce que lui vient chez nous pour l'originalité des documents, et que les clients ne les jettent pas à la poubelle directement. Donc c'est de la création permanente que l'on fait avec les clients. C'est cette

co-création qui fait que les départements techniques, de calculs de prix et de production, sont ensemble tous les jours. Pour dire voilà le problème qui est posé, le client ne connaît pas la technique, mais veut telle ou telle chose, si nous on lui propose une solution, est-ce que ça ne va pas mieux, et à quel coût ?

- Donc à travers cette recherche quotidienne, il y a aussi des idées qui viennent plus fondamentales au niveau du produit, et si on ajoute une carte sur le produit, on regarde si on a l'équipement pour faire ça. Si on ne l'a pas, on va voir sur le marché et s'il n'y en a pas, on va voir avec quel fabricant de machines on peut s'arranger. Toutes les machines, à part les rotatives sont dessinées chez nous, ce qui veut dire que les concurrents peuvent faire évidemment le même produit, mais est-ce qu'ils le font avec la même productivité que nous ? Ou avec très peu de g  ches ? Peut-être que oui, mais nous avons quand même que très peu de concurrents.
- Donc si je comprends bien, c'est V-print qui prend cette liberté de créer (ou de cocr  er) un produit pour son client ?
- Oui, enfin nous suscitons cet esprit-là. Je crois que c'est bien ancré maintenant dans la direction et chez le personnel de cette société. La communication est primordiale chez nous, de pouvoir, dès qu'il y a un problème, de contacter ses collègues et de le résoudre ensemble. Et les gens derrière les machines ou derrière les bureaux savent qui sont les clients, et ce qu'ils veulent. Tout cela passe par la communication, et avec une structure qui est très plate, on peut avancer très vite avec un processus décisionnel très rapide. S'il y a des investissements à prendre, et qui paraissent évidents, nous sommes en mesure de les faire, parce que nous avons une structure financière stable, qui s'est consolidée d'année en année.
- Ces processus de projet d'innovation prennent quelle forme ?
- C'est une résultante plutôt, si par exemple une de nos filières commerciales achète d'autres produits que ce que nous fabriquons ici, nous les encourageons. Nous avons le feed-back, à travers eux, de ce que pensent les clients de nos produits. Et eux pour les produits que nous ne fabriquons pas se les procurent chez d'autres. Et après on en discute avec eux, si on voit qu'ils font une bonne partie de leur chiffre d'affaires à travers ce produit que nous ne fabriquons pas, on se demande si on ne le devrait pas le faire aussi, si ce n'est pas trop éloigné de notre métier de base. Avant de dire oui, on analyse s'il existe bien un marché et puis on continue à regarder ça de plus près. Si on se rend compte qu'il y a une part importante de clients qui peuvent s'ajouter grâce à ce produit, nous décidons d'investir.
- Qui est invité à ce type de réunion ?
- Les commerciaux, les chefs d'équipe, les directeurs de filiales, et le staff interne.

- Est-ce que vous diriez que ces réunions se font de manière ponctuelle ou continue ?
- C'est difficile de répondre, car c'est lié à la taille des projets. Des petits projets, il y en a tous les jours, des gros projets, ça pourrait aussi être en interne avec l'amélioration de l'outil informatique. Là par exemple, il y a un chef de projet qui, à côté de son métier de base, travaille avec une société informatique extérieure sur l'amélioration du circuit de données de production, de devis à la production, de la comptabilité et qui concilie tout ça ensemble. Il y a aussi des projets externes, où on teste différent type d'encre, est-ce qu'on ne peut pas améliorer la qualité en fonction de la demande du client, et à quel coût.
- Le premier projet que je viens de vous citer va être donné dans les mains d'un informaticien, le second pour un responsable de production. Donc c'est comme ça qu'on avance dans les projets, et certains peuvent en susciter d'autres. Si on a trop de projets intéressants alors on peut engager. Mais on évalue toujours de manière structurelle, des propositions nous ont été faites et on a refusé parce que c'était trop tôt, et qu'il n'y avait pas de marché. Même si ça a l'air alléchant...
- C'est des propositions faites par vos clients ou en interne ?
- Les deux. Je pense à un projet de mise en couleur sur chaque page de couleurs variables, en quadrichromie différente. Si on le fait pour 1 million ou 2 millions de documents, il faut des équipements solides au niveau informatique, il faut donc aussi que les clients aient du matériel qui peut supporter ça, et eux ne sont pas prêts à ça. Donc les machines que les fabricants proposent aujourd'hui, sont très bien, mais seront utilisés qu'à 10% aujourd'hui, et on en est pas là même si on est attentif. Donc toutes les idées ne sont pas bonnes à prendre. Et il y a des concurrents qui se sont plantés, parce qu'ils se sont lancés dans des projets qui semblent magnifiques.
- Si je comprends bien il y a de l'innovation produit et processus. Mais il en existe d'autres comme l'innovation sur la commercialisation (ex : self scan en grandes surfaces). Est-ce que vous avez d'autres types d'innovation ?
- Nous on est dans le B2B, donc la relation qu'on a avec nos clients, c'est une relation personnelle, car on vend des produits techniques. Et nos clients sont de moins en moins techniciens. Donc on doit faire attention à leurs demandes, si c'est bien réalisable. Donc il faut une équipe commerciale bien formée, chez nous ça prend deux ans pour les former.
- Et au niveau de l'organisation ? Est-ce que l'entreprise a connu un changement organisationnel ?
- Oui, de façon importante. Quand on n'est plus capable de réaliser un projet, on engage. On a aussi connu le marché quand c'était surtout de la VPC (vente par correspondance),

d'ailleurs on a grandi avec eux (3suisses, la redoute, etc.). Ils avaient besoin des mailings que nous faisions. Ces entreprises-là ont été concurrencées par internet et des nouveaux acteurs, comme la grande distribution, qui se sont intéressés à nos produits. Ce sont des personnes qui ne connaissaient pas nos produits, tandis que les entreprises de VPC, eux étaient des gens du papier. Donc notre entreprise a dû s'adapter, avec des processus de contrôles beaucoup plus soutenus, nous sommes devenus formateurs de nos propres clients. Avant c'était un échange de partenariat quasi, tandis qu'eux ne pensent qu'au prix et à la qualité. Autre exemple, en Allemagne le système de routage et de normes postales est très différent de celui de la France. On a dû nous adapter, on a même connu un audit interne en remettant en cause tous les départements, par cellule avec un consultant extérieur. Nous offrons nos services aux clients, donc nous devons nous-mêmes nous adapter.

- Vous l'avez compris, le thème d'aujourd'hui est l'innovation. Et nous allons passer maintenant à des questions plus spécifiques. Le premier est celui des pratiques de l'entreprise en matière d'innovation. Est-ce que vos derniers projets sont représentatifs de ce que vous faites en général en termes d'innovation ?
- C'est tellement variable, il peut aussi ne pas en avoir pendant 1 mois ou 6 mois. L'essentiel est de rester attentif et de pouvoir rebondir très vite.
- Est-ce que dans les années à venir, vous pensez à mettre en œuvre un projet ? Dans le but de vous étendre vers un nouveau marché par exemple.
- La croissance en tant que telle n'est pas un objectif, mais c'est une nécessité. Son objectif est d'assurer sa pérennité, la rentabilité, et rendre ses employés heureux. La croissance est une nécessité parce que lorsque vous avez développé quelque chose, que vous avez mis au point ça implique un coût. Pour surmonter ce coût, il faut s'organiser, et forcément dans cette nouvelle organisation, il y a des déséquilibres. Ce que vous apportez comme nouveauté (nouvelle machine par exemple) doit être complété (par des nouveaux clients par exemple). Donc une entreprise grandit à travers ses projets. Toujours dans une mesure raisonnable, sachant que ce n'est pas parce qu'on grandit qu'on sera plus rentable. Avec l'objectif d'assurer le leadership dans les niches où on se spécialise. Il faut être leader dans l'essentiel de son activité, et ça se joue sur quatre points, l'humain, la machine, les finances et les clients. Quand le marché a changé, on a su adapter nos produits pour quelque chose qui les intéressait. On aurait pu se dire que c'était peut-être notre produit qui doit changer, on doit garder les clients qu'on avait, mais leur donner d'autres produits. Et on aurait dû aller vers l'informatique, ça aurait pu être un développement intéressant. Mais moi ce n'était pas mon souhait.

- Et comment l'entreprise a donc survécu ?
- C'est parce que lors des bonnes années, jamais on ne s'est reposé sur nos lauriers. On se disait s'il se passe quelque chose, quel est notre plan B ? J'ai toujours prévu un plan B. Et ça nous a bien servi lorsque nous avons été touchés par la crise, en étant déjà bien implanté dans d'autres pays, alors qu'on aurait pu juste garder nos clients du nord de la France. Mais dans nos belles années, on a investi pour se faire connaître, ce qui nous a permis de vite réagir pendant la crise.
- Comment gérez-vous donc l'équilibre de votre entreprise, pour ne pas grandir trop vite avec des nouveaux clients et garder la souplesse d'une petite entreprise ?
- Une petite entreprise ne veut pas dire qu'elle n'a pas suffisamment de ressources. Si vous voulez rester dans une niche, même les plus grandes multinationales ne sont pas aussi équipées que nous, que du contraire. En Europe, nous avons la plus grosse capacité de production de notre niche. Et on n'est pas une grande entreprise, les grandes multinationales font plusieurs métiers différents, qui sont différents des nôtres. En plus, ils ne donnent pas autant de priorité à un métier, comme nous pourrions le faire.
- On pourrait intégrer des métiers en amont ou aval, et dans ce cas on créerait une entité sous le même actionnariat. Je suis pour des centres de profit autonome, qui se gèrent et se justifient par leur simple activité.
- Est-ce que pour une petite entreprise, il est nécessaire de prendre une perspective à long terme avant de se lancer dans un projet ?
- Il est difficile de savoir ce qu'il va se passer dans un ou deux ans. Mais la seule chose à laquelle il faut faire attention, c'est tout ce qui concerne l'amortissement des investissements. Si vous investissez aujourd'hui dans une machine sensationnelle, mais que dans trois ans, une nouvelle machine la rend obsolète, vous allez vous retrouver avec une machine obsolète à amortir. Dans cette mesure-là, plus le temps d'un investissement est long, et plus il faut prévoir sa rentabilisation. Mais comme meilleure protection face à ces risques, c'est la flexibilité à se tourner vers un plan B et être attentif, en pensant comment les choses vont évoluer.
- Nous allons passer au thème des sources et freins à l'innovation. On a déjà parlé des sources principales comme les clients et le marché. Mais est-ce qu'il y a une raison particulière ?
- Être leader, c'est le fil rouge. Tout le reste est question de stratégie, comment et avec quel moyen. On réfléchit à ça tous les jours, pour adapter notre société, mais sans changer de cap. Il y en a trop qui se sont dit : « Je vais acheter ça, on va faire des machines et on va foncer là-dedans ». Ils ont acheté des machines et n'ont pas eu de premiers clients, c'est

embêtant. Nous, c'est à travers notamment notre réseau commercial qui sont pour nous des marchés-test, où on voit que les produits que nous ne faisons pas, mais qu'eux vendent, quels sont-ils et à quel prix ils peuvent les vendre. Est-ce que nous, techniquement, c'est intéressant de les faire ? Puisque l'on connaît bien les prix, quelle est la marge ? Est-ce que ça vaut la peine de les faire nous-mêmes ? Est-ce que ça vaut la peine de se lancer là-dedans ? On ne se lance donc pas sans savoir. Généralement dans les PME, les chefs d'entreprise sont souvent eux-mêmes des techniciens. C'est rarement des gens qui sont suffisamment solides sur le plan de la gestion. Évidemment qu'il faut des bons techniciens, mais ce que je demande ici aux techniciens ce n'est pas nécessairement qu'ils connaissent la technique, bien qu'ils doivent avoir une formation technique de base. Ici le contremaître des rotativistes c'est un menuisier. Je veux dire par là que, quel que soit le niveau de travail, ce qui m'importe moi c'est qu'on a à faire à des gens qui ont un bagage de base et tout le reste, ça met 6 mois, un an, deux ans à apprendre en interne donc il faut qu'à ce moment-là ils apprennent plus vite que les autres, qu'ils comprennent rapidement, qu'ils sachent faire une bonne analyse, faire une bonne analyse et prendre des bonnes décisions, faire un bon diagnostic. Ça peut venir d'études complètement différentes de l'objet pour lequel on travaille. C'est pour ça que je suis contre les écoles d'imprimerie, du moins dans la façon dont elles sont équipées aujourd'hui. Ce sont des écoles qui sont équipées de machines qui ont 10 ans, car elles ne savent pas s'en acheter des plus récentes et même si elles sont récentes, elles sont réalistes dans un petit pourcentage d'entreprises d'imprimerie. Dans d'autres entreprises, ce sont des équipements complètement différents donc on va étudier quoi ? Évidemment, ce n'est pas mal, c'est un atout. Mais s'ils avaient bien appris les maths, l'anglais, l'électronique, l'informatique, voilà des bagages généralistes qui servent dans tous les métiers et qui sont des lacunes pour ceux qui ne les ont pas. Beaucoup plus que de ne pas savoir sur quel bouton appuyer, ça s'apprend ici ça.

- Est-ce que vous identifiez des freins au processus d'innovation ?
- Les freins viennent de partout. Le principal frein c'est l'humain. Il faut que les gens se parlent, se comprennent, communiquent... S'il n'y a pas de communication, il n'y a pas d'innovation. Il faut évidemment les moyens, pouvoir réagir à temps. Il ne faut pas décevoir, garder les gens motivés. S'ils viennent avec une bonne idée, et que le lendemain vous ne vous souvenez même plus de quoi il en retourne, il ne va pas revenir deux fois.
- L'humain est une ressource sur laquelle vous investissez...

- C'est primordial, quand il y a une embauche ici j'attache énormément d'importance à savoir si la personne va s'intégrer à une équipe soudée, qui met la solidarité et la créativité au-dessus de tout. On a besoin de bons esprits, le reste on peut investir pour l'avoir.
- D'accord, passons alors au thème suivant, qui est celui du processus. Est-ce qu'un projet est quelque chose de formalisé, qui suit des étapes bien définies ?
- Cela dépend encore de la nature et du type de projet, c'est en tout cas à la carte. Un projet n'étant pas l'autre, on réfléchit comment l'aborder, sous quel délai et à quel coût. Une fois que le projet défini, il faut savoir comment l'atteindre et sous quel délai. Quand on se lance dans un projet, il y a un cahier de charge qui donne le coût, le délai, et les moyens à mettre en place.
- D'accord et les projets, vous essayez toujours de les tester sur un marché test ? Ou vous ne faites pas comme ça ?
- Les investissements, oui. Le meilleur test est de ne rien investir et de se renseigner via le commercial, chez les sous-traitants ou autre à quel prix ils peuvent le faire et sous quel délai. Quand on se décide de se lancer, nous on a déjà pris le maximum de garanties pour faire en sorte qu'il y ait des clients pour l'acheter.
- Le thème que nous allons aborder maintenant est celui des relations avec les parties internes et externes. Nous savons que les PME font parfois, ensemble, front commun face à la concurrence. Est-ce votre cas ? Est-ce que vous êtes dans un réseau ?
- Je serais très machiavélique en vous disant le contraire, puisque j'étais président de la fédération du secteur graphique, qui intègre l'impression et tout ce qui est digital. Donc évidemment, je suis pour fédérer des forces, mais il y a des limites à tout ça. Il faut voir ce qui est défense commune et intérêt individuel. La défense commune, c'est par exemple, tous les aspects sociaux (commissions paritaires ...), pour ça il vaut mieux fédérer. Et pour l'intérêt individuel, il y a les clusters, mais il y a aussi une frilosité, compréhensible. Par contre si c'est un produit tout à fait standard, et que vous avez une clientèle commune, vous avez intérêt à parler et former un groupe. Mais ça, c'est lorsqu'on n'est pas leader, avec des produits standardisés.
- Donc vous appuyez le réseautage, mais n'en faites pas partie ?
- Dans ce métier ça ne se fait pas vraiment au niveau de l'innovation. Il y a cependant des échanges techniques, par exemple s'il y a une machine en panne à cause d'une pièce, on peut la demander au concurrent. Mais ça ne se fait pas autour de l'innovation, parce que ça vous poussera à faire quelque chose en commun autour de ça.
- Au niveau des alliances alors, avec des centres de recherche, universités, etc.

- Si je le fais, par exemple avec les Fucam. J'ai toujours un projet en stand-by avec eux, qui concerne les statistiques d'encodage de la production et qui identifie les déchets. C'est quelque chose qui dépasse nos capacités, mais qui tombe sous les compétences d'une université qui a les moyens de traiter ce problème. Dans un autre contexte, il y a Wapinvest, dont je m'occupe, nous avons un partenariat là, pour crédibiliser les enquêtes qu'on fait semestriellement sur les dirigeants d'entreprise de la région.
- Un dernier thème alors, celui du financement. Quelle politique avez-vous suivie jusqu'à présent ?
- Le financement dépend déjà des finances dont vous avez. Moi j'ai toujours été prudent, en réinvestissant sur fonds propres, ce qui n'est pas la meilleure solution actuelle au niveau de la gestion financière, où il serait peut-être plus intéressant de faire un emprunt. Ce qui est certain c'est que, depuis pas mal de temps, on essaye de récupérer plus rapidement l'argent des clients. Et on essaye de payer plus tôt possible les fournisseurs, avec un taux d'escompte très favorable.
- Est-ce que vous avez déjà connu un échec dans un de vos projets ?
- Tous les jours, et c'est ce qui nous fait grandir, si on n'avait pas d'échec, on n'aurait plus rien à améliorer. On a eu des gros défis, en 2008, on a eu la chute de notre chiffre de 25%, parce qu'un client voulait nous étrangler au niveau des prix, et je lui ai dit non. Ce qui nous a aidés, c'était le plan B que nous avons activé, on l'a même accéléré, la recherche de nouveaux marchés et clients. Ils avaient une période de préavis, où ils devaient continuer à nous acheter, et nous pendant ce temps on a développé notre solution, on en est sortis plus grands. C'est de la gestion permanente, j'étais le seul parmi mes concurrents à dire non, et eux sont foutus maintenant. Lors des moments comme ça, le chef d'entreprise doit être sûr que ses employés le suivent.

Voilà, nous avons fait le tour des questions que nous voulions vous poser. Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

ANNEXE 4 : ANALYSE DE CONTENU

Rapport entretiens qualitatifs

Après avoir écrit notre revue de littérature, nous devons confronter la théorie scientifique à la réalité du terrain. L'objectif de cette phase est d'identifier la relation entre les entrepreneurs et la thématique de l'innovation afin de réaliser des hypothèses, que nous confirmerons à travers le lancement d'une enquête quantitative.

À cette fin, nous avons procédé à 11 interviews de dirigeants de PME wallonnes. Les contacts de ceux-ci nous ont été donnés par la société d'investissement Wapinvest, avec laquelle nous collaborons pour la réalisation de ce mémoire. Les entreprises sélectionnées pour ces entretiens l'ont été au vu de leur caractère innovant.

En moyenne, nous avons passé entre une heure et une heure et demie avec chacun des dirigeants, et nous avons balayé avec eux, différentes thématiques qui traitaient de notre sujet principal, l'innovation. Ces thèmes ont été choisis lors de la réalisation de notre revue de littérature, et nous paraissaient intéressants à être traité avec eux.

Pour cette pré-enquête qualitative, nous avons réalisé un guide d'entretien avec essentiellement des questions ouvertes, afin de ne pas limiter les répondants dans leurs réponses. À travers ce guide, nous avons préparé quelques questions d'introduction par exemple quelle place l'innovation occupe dans l'entreprise, sous quelle forme et quel type elle apparaît, qui est l'initiateur de projet innovant ou encore si l'innovation est quelque chose de continu ou de ponctuel. Ces questions d'introduction, très globales, étaient ensuite approfondies par des questions spécifiques sous différents thèmes que nous jugions pertinent d'approfondir après avoir réalisé la revue de littérature. Cinq thèmes furent choisis, chacun de ceux-ci était assorti d'une série de questions et de relances, le guide étant fait pour correspondre à tous types d'entreprises.

Le premier que nous avons abordé avec les dirigeants était celui des pratiques de l'entreprise en matière d'innovation où nous essayions d'apprendre de nos répondants quel type d'innovation ils généraient (radicale ou incrémentale), nous voulions aussi savoir à quelle fréquence les entrepreneurs se lançaient dans des nouveaux projets. Le deuxième thème que nous abordions était celui des sources et freins au processus d'innovation, nous demandions à l'interviewé quelle raison le motivait à innover, comment de nouvelles idées pouvaient être

généérées et nous leur demandions aussi ce qui pouvait éventuellement les freiner et quelles actions ils envisageaient de mettre en place afin de remédier à ces freins. Le troisième thème était consacré au processus d'innovation, dans lequel nous voulions identifier le cheminement, formalisé ou non, d'un projet innovant et l'importance des facteurs internes (comme les employés), et externes (comme les concurrents) le long d'un processus d'innovation. Le thème qui suivit était consacré aux relations de l'entreprise avec les parties internes et externes et leurs influences sur un projet. Le but de ce thème était de découvrir quelles motivations entraînent ces PME à se tourner vers leur environnement. Enfin, le dernier thème était consacré au financement des projets d'innovation, nous demandions aux dirigeants si un budget était chaque année consacré au financement d'un nouveau projet, et via quelle forme de financement ces derniers avaient recouru.

Après avoir effectué ces entretiens en face à face, nous avons retranscrit toutes nos interviews de façon à faire ressortir certains verbatims pour en faire une analyse de contenu. Nous demandions alors aux répondants s'il était possible de les enregistrer afin de faciliter nos retranscriptions. Pour chaque interview, nous avons réalisé une retranscription d'environ 8 à 9 pages, qui se retrouvent en annexe de ce mémoire.

Groupe d'informants

Afin de pouvoir comprendre la réelle place de l'innovation dans ce type d'entreprise, nous avons interrogé les dirigeants de différents types de PME (produits ou services, petite taille ou plus grande structure, actives dans le B2B ou B2C, etc.).

Avant d'entrer en détail dans l'explication de nos découvertes, il est important de faire l'état des entreprises que nous avons rencontré. Nous distinguons nos répondants par plusieurs critères. Le secteur d'activité est le premier, car il marque une distinction entre les entreprises que nous avons rencontrées. En théorie, la propension à innover diffère selon le secteur d'activité, c'est pourquoi nous avons choisi ce critère. D'après nos enseignements tirés de notre revue de littérature, la structure des PME va permettre de s'adapter facilement. Mintzberg (1998) considérait que ces structures étaient favorables aux innovations. Pour distinguer nos PME, nous avons utilisé les critères suivants, car ils permettent de distinguer ces entreprises entre elles (produit, secteur d'activité, et maturité des produits), mais aussi parce que ce sont les critères utilisés afin de distinguer une PME d'une plus grande société (montant du chiffre d'affaires, nombre d'employés).

- Distinction par le produit, secteur d'activité, et maturité des produits, car ils permettent de distinguer ces entreprises entre elles.
- Distinction selon le montant du chiffre d'affaires, nombre d'employés, parce que ce sont les critères utilisés afin de distinguer une PME d'une grande entreprise.

Voici donc comment ces onze entreprises se distinguent :

Produit ou service, secteur d'activité

Huit entreprises offraient un produit à la vente, tandis qu'une minorité, de trois, proposait un service. Ces PME se trouvaient dans des industries variées, deux d'entre elles se trouvaient dans le secteur des applications et réseaux sociaux, et une autre dans le nettoyage chimique des métaux. Pour nos sociétés se trouvant dans des industries de production, une se trouvait dans la conception de produits alimentaires, une dans les vélos électriques, deux autres se trouvaient dans l'industrie de l'impression. Nous avons également rencontré une entreprise spécialisée dans la production de machines permettant la chlorification. Et finalement une entreprise, spécialisée dans le lombric compostage.

Nous avons décidé de choisir le degré de maturité des produits, comme critère de classification, car il est un indicateur du caractère potentiellement innovant d'une entreprise. Nous avons défini 3 stades de maturité : la création, l'expansion et la stabilisation. Trois répondants de notre échantillon se retrouvent dans la première catégorie, correspondant aux entreprises dont les produits sont en phase de création. La rubrique « création » reprend les produits qui ne sont pas encore commercialisés. La seconde catégorie correspond aux entreprises dont les produits ou services sont commercialisés depuis quelques années, nous la présentons sous la série « expansion ». Elle est représentée par 4 entreprises de notre échantillon. Nous avons également décidé de classer les entreprises dont les produits ou services étaient sur le marché depuis de nombreuses années et dont les ventes commençaient à se stabiliser. C'est à proportions égales à celles de la catégorie expansion que nous nous identifions 4 de nos répondants dans cette catégorie (4/11).

Maturité des produits	Création	Expansion	Stabilisation
Entreprise 1			X
Entreprise 2	X		
Entreprise 3			X
Entreprise 4	X		
Entreprise 5		X	
Entreprise 6	X		
Entreprise 7		X	
Entreprise 8		X	
Entreprise 9			X
Entreprise 10		X	
Entreprise 11			X
	3 sur 11	4 sur 11	4 sur 11

Tableau 1 : classification selon le degré de maturité des produits

Ce critère de différenciation des PME, a été choisi, car c'est un indicateur intéressant qui illustre le volume d'activité d'une entreprise. Nous les distinguerons donc à travers trois tranches, une première catégorie correspond aux entreprises dont le chiffre d'affaires ne s'élève pas à plus de 1 million d'euros (6/11). La deuxième catégorie est composée des entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 1 et 10 millions d'euros est représentée par 3 des répondants. Ce n'est qu'une faible part (2/11) d'entreprises qui dispose d'un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 millions.

Chiffre d'affaires	< 1M	< 10M	> 10M
Entreprise 1		X	
Entreprise 2	X		
Entreprise 3		X	
Entreprise 4	X		
Entreprise 5	X		
Entreprise 6	X		
Entreprise 7	X		
Entreprise 8	X		
Entreprise 9			X
Entreprise 10		X	
Entreprise 11			X
	6 sur 11	3 sur 11	2 sur 11

Tableau 2 : comparaison selon le chiffre d'affaires

Le troisième tableau reprend notre échantillon de répondants, classé conformément au nombre d'employés présent dans l'organisation. Comme pour le tableau 1, trois catégories ont permis de distinguer les entreprises : la première tranche, qui regroupe sept répondants, est celle qui rassemble les entreprises ayant moins de 10 employés. Les entreprises ayant un effectif allant de 10 à 50 personnes se retrouvent dans la deuxième catégorie et cela est le cas pour 3

répondants de notre échantillon. Finalement, un seul répondant se retrouve dans la catégorie correspondant aux entreprises (>50 employés).

Selon la taille (employés)	<10	entre 10 et 50	>50
Entreprise 1	X		
Entreprise 2	X		
Entreprise 3	X		
Entreprise 4	X		
Entreprise 5	X		
Entreprise 6	X		
Entreprise 7	X		
Entreprise 8		X	
Entreprise 9		X	
Entreprise 10		X	
Entreprise 11			X
	7 sur 11	3 sur 11	1 sur 11

Tableau 3 : classification selon le nombre d'employés

Pratique de l'entreprise en relation avec l'innovation

Lorsque nous demandions aux entrepreneurs si l'innovation occupait une place importante dans leur entreprise, ils répondirent à chaque fois par l'affirmation. Pour une grande majorité d'entre eux, elle représentait même une nécessité. Un dirigeant nous a confié, « *Chez nous c'est tout à fait fondamental* », pour un autre « *Si nous n'avions pas procédé comme ça (en innovant), nous n'en serions pas là aujourd'hui* ». Cependant, chacun des entrepreneurs avait sa propre définition de ce qu'était une place importante de l'innovation dans son entreprise. En effet, lorsqu'ils nous expliquaient pourquoi l'innovation prenait autant de place dans leurs organisations, certains nous expliquaient que leur produit ou service était quelque chose qui n'existait pas auparavant « *Je considère mon innovation, car personne n'a fait ça comme ça auparavant* » alors que d'autres innovaient en améliorant ce qui existait déjà « *Souvent, on part d'un produit existant qu'on aimerait transformer* ».

Pour quelle(s) raison(s) ces PME innovent ?

Concernant les motivations à innover, les répondants nous donnaient différentes réponses. En fonction de celles-ci, nous les avons alors classés dans quatre catégories de réponses : pour se différencier, pour être leader sur un marché, pour répondre à un besoin spécifique et pour être efficient.

Six répondants sur onze ont directement répondu que l'innovation permettait de se différencier de la concurrence, « Pour avoir de l'avance par rapport aux concurrents » nous confie un dirigeant.

D'autres parties de répondants, plus faibles, innover selon d'autres motivations, « Nous recherchons le leadership dans notre niche ». En effet à cette question, deux répondants sur onze intègrent le concept d'innovation dans leurs PME, car elle permet de se positionner comme un leader sur le marché, un de ces deux dirigeants ayant donné cette réponse, était celui qui avait la plus grande entreprise, tant au niveau de son chiffre d'affaires que par le nombre d'employés.

Une troisième catégorie d'entrepreneurs, de deux répondants, nous a affirmé qu'ils innovaient dans le but de résoudre une problématique spécifique rencontrée sur le marché. D'ailleurs, un des dirigeants a résumé cette catégorie en nous disant « On a développé (au sein de l'entreprise) des technologies particulières qui répondent à des problématiques spécifiques ».

La dernière catégorie, composée d'un seul répondant, utilise l'innovation dans la recherche d'efficacité de sa production, « Mon principal objectif est d'optimiser ma ligne de production », avec une volonté derrière cela de réduire ses coûts opérationnels.

Quel rôle joue le dirigeant dans l'innovation ?

Le rôle du dirigeant dans l'innovation fut le thème qui suivit lors de ces entretiens. Nous voulions savoir quelle était la personne qui avait cette vision sur le sujet. Comme pour la question sur les motivations à innover, nous avons reçu plusieurs réponses, et nous les avons regroupés dans 3 catégories.

En effet, cinq répondants sur onze ont expliqué que le dirigeant de la PME se plaçait au centre de l'innovation, il est à noter que trois de ces répondants étaient dans la catégorie de PME ayant moins de dix employés. Le dirigeant joue dans ce cas-ci le rôle de créateur d'innovation, dans la génération d'idées et de projets, mais également dans le lancement de ceux-ci.

Il y a cependant des nouvelles tendances qui apparaissent, et lorsque les entreprises peuvent le faire elles font participer leurs employés « Je laisse l'opportunité aux employés de donner leurs avis, mais je prends la décision finale ». Même si le dirigeant prend la décision finale, nous avons décidé de classer ces réponses sous « L'innovation est le rôle de tout le monde », pour deux entreprises.

Finalement à cette question, certains entrepreneurs ont mentionné qu'une personne ou un département bien spécifique était dédié à l'innovation. Nous retrouvons cet élément chez les

plus grandes structures, « Enfin c'est une casquette que tous les chefs de départements ont ». Nous pouvons remarquer que le dirigeant délègue l'aspect innovation à un département spécifique principalement pour les entreprises ayant un plus grand nombre d'employés.

Sur quel type d'innovation travaillent les PME ?

Quand nous voulions savoir sous quelle forme l'innovation apparaissait dans l'entreprise, elle était essentiellement axée sur un nouveau produit ou service que l'entreprise commercialisait ou allait commercialiser. En effet, ces entreprises évoluaient toutes dans un marché de niche et répondaient à un besoin spécifique de leurs clients, à l'exemple d'un entrepreneur dont son client recherchait l'impression en gros volumes de lettres et publicités papier, personnalisées. C'est pourquoi 10 entreprises sur 11 nous ont mentionné que l'innovation portait sur le produit (service) qu'elles commercialisaient, « On commence par une machine de base, on veut l'améliorer ».

Cependant, l'innovation de produit n'était souvent pas la seule dans l'organisation, elle était accompagnée d'une innovation dans le processus, car dans bon nombre des cas, l'entreprise recherchait aussi à optimiser son appareil de production par rapport à ce nouveau produit (3/11), « Le produit clairement, mais l'outil de production doit aussi s'adapter pour que la fabrication de ce produit soit réalisable ». L'innovation de produit était donc souvent suivie par un changement dans les processus, car l'outil de production devait lui aussi être adapté aux besoins de l'entreprise.

Il est à noter également que lorsqu'une entreprise prend la décision de se lancer sur un nouveau projet (qui nécessite une nouvelle machine par exemple), elle vérifie bien qu'elle est en mesure d'amortir l'utilisation de ce nouvel investissement (2/11), « Ce que vous apportez comme nouveauté (nouvelle machine par exemple) doit être complété (par des nouveaux clients par exemple) ».

Nous avons également détecté d'autres types d'innovation utilisés par certains répondants. En effet, deux PME sur onze considèrent aussi que l'innovation d'organisation a sa place dans leur entité, « On innove aussi avec 1 journée de libre par semaine pour les employés ». Selon eux, le fait de laisser la possibilité de travailler de chez soi et de travailler à distance grâce aux outils informatiques est une innovation.

Enfin, une des entreprises intégrait aussi une innovation de commercialisation « Au niveau commercial aussi avec notre *social selling*¹ ».

La plupart de nos répondants (10/11), ont mentionné que l'innovation au sein de leur entreprise, portait sur le produit ou service qu'elles commercialisaient. Mais lorsque nous entrons plus dans les détails, on s'est aperçu que lorsqu'elles décident de se lancer dans un projet d'innovation, c'est après réflexions, via des études de faisabilité économiques et commerciales « *la faisabilité technique est souvent possible, mais il faut aussi regarder d'un point de vue économique, si c'est dans les budgets, combien ça coûterait. C'est après qu'on prend une décision* ». Si les entreprises estiment que le projet va générer une plus-value intéressante, elles vont investir. Cet investissement va souvent conduire l'entreprise à adapter son processus de production. Dans ces cas-là, l'innovation produit entraîne une innovation du processus. De manière générale, la mise en œuvre d'une innovation n'est possible qu'aux dépens d'autres innovations.

L'innovation peut porter sur l'organisation en elle-même (2/11), comme le travail à distance ou laisser la possibilité aux employés de travailler sur des projets personnels. Ce fut aussi le cas pour une entreprise dont l'innovation portait sur la manière dont elle commercialisait son produit. Dans ces cas-ci, l'innovation est indépendante du lancement d'un nouveau produit/service.

Les PME innovent-elles de manière continue ou ponctuelle ?

Ensuite, nous demandions à l'entrepreneur si l'innovation était une question qui était posée ponctuellement ou de façon continue. La réponse pour tous nos répondants était « continue », l'entreprise doit en effet évoluer avec son marché et connaître les besoins de celui-ci à chaque moment. Aussi bien que, pour ces entreprises, le produit ou service n'en était pas à son premier ou deuxième pivotement. Bien souvent, il était même très loin de sa version initiale, « On est sûr de l'innovation continue, depuis le prototype à ce que l'on a maintenant, cela a quand même bien évolué ». L'évolution du produit (ou service) par l'innovation était pour beaucoup un moyen de s'étendre à de nouveaux marchés et de nouveaux clients, avec souvent

¹Définition social selling : « *Utilisation des outils de communication et de vente comme levier pour créer des points de connexion multiples entre clients et vendeurs et synchroniser la vente avec le parcours d'achat* ». Url : <http://www.primaressource.com/blog/bid/333789/Qu-est-ce-que-le-social-selling-ou-vente-2-0> (25/03/16)

la vigilance de rester dans des marchés de niche « L'innovation peut aussi apparaître au moment où l'on va sur le marché d'un de nos concurrents ».

Une fois de plus, cette recherche continue d'innovation peut se faire donc pour diverses raisons, soit parce que le produit n'est pas encore au point, soit parce que la recherche continue d'innovation permet à l'entreprise de s'étendre sur d'autres marchés, joints au marché d'origine de l'entreprise.

Quel est le degré d'innovation ?

Nous avons également interrogé ces personnes sur le degré d'innovation de leur produit, service ou processus. « *Est-ce plutôt de l'innovation de rupture ou alors incrémentale ?* »

Ils répondirent principalement que c'était dans l'itération de ce qu'il se faisait déjà, pour huit d'entre eux. À titre d'exemple, un dirigeant a mentionné plusieurs fois dans l'entretien « Il n'y a rien qui se réinvente, la base est toujours la même ».

Cependant, certains entrepreneurs considéraient leurs innovations plutôt comme des ruptures. Ils définissaient celles-ci comme telles, car ils étaient les premiers sur leurs marchés à lancer ce genre de produit ou à apporter une fonctionnalité particulière, « Je pense que ce sera une innovation de rupture, car l'armature est vraiment différente de ce qui existe ». Dans ces cas, où les entrepreneurs considéraient leurs innovations comme des ruptures, ils étaient pour deux d'entre eux des dirigeants de startups et étaient sur le point de lancer leurs produits sur le marché. Ils étaient aussi dans l'idée de déposer un brevet pour se protéger d'une copie venant de la concurrence.

Un dernier élément que nous pouvons faire ressortir concerne la mixité des innovations. Nous voulons dire par là qu'il arrivait comme dit précédemment que les PME proposent des innovations de ruptures, cependant par la suite celles-ci avaient l'intention de renouveler un comportement innovant en développant des innovations axées sur une amélioration de ce qu'elles venaient de sortir. « La première formule qui est sortie était une innovation de rupture, et aujourd'hui nous l'améliorons ».

Nous avons passé en revue, lors de ces entretiens, de nombreux thèmes et lorsque nous demandions à nos interlocuteurs s'ils avaient des projets d'innovation à plus long terme, la réponse était positive. Ils adoptent des comportements innovant dans le sens où ils sont continuellement dans l'évolution. Ce comportement n'est pas propre à chaque entreprise, mais se rattache principalement à l'ouverture d'esprit de l'entrepreneur et ses propres convictions, qu'il met en application dans son entreprise. Si nous reprenons l'exemple précédent, quand

nous avons interrogé la responsable sur ses futurs projets, elle nous a fait part de sa volonté d'être toujours dans l'évolution afin de ne pas tomber dans une forme de routine, « J'ai toujours une nouvelle idée en tête, et je pense que je ne resterai pas avec une seule innovation ». De nombreuses fois et sous différentes expressions, les entrepreneurs nous ont répondu qu'ils innovaient, car c'était dans les « gênes ». Ceci est en parfaite corrélation avec le fait que les entrepreneurs ont tous une excellente connaissance du marché dans lequel ils se sont orientés « L'innovation, chez nous, c'est dans les gênes » ou un autre répondant a mentionné « C'est dans la peau, c'est inné ».

L'innovation est donc, a priori, une nécessité pour que ces entreprises puissent évoluer et perdurer, « L'objectif est de subsister par rapport au marché et à la concurrence ».

Quel processus suit un projet d'innovation ?

Nous avons interrogé les répondants sur la manière dont l'innovation était en place dans leurs entreprises. Nous voulions savoir si l'innovation suivait un processus et si celui-ci était plutôt cadré ou alors à l'opposé, tout à fait informel. Les entrepreneurs que nous avons rencontrés avaient tous une certaine expérience, car ils avaient déjà travaillé dans de plus grandes structures dans le passé, et certains ne voulaient plus du tout passer par des procédures cadrées qui sont robustes à mettre en place, « J'en ai eu assez de procédures dans mon ancien métier », nous pouvons penser que cet élément serait aussi bien valable pour les processus d'innovation. En particulier pour les entreprises ayant une activité de production, il y avait une procédure qui se décomposait toujours de la même façon : le marché est analysé par des études sur le terrain de la part des commerciaux principalement, puis les informations sont remontées vers l'entreprise qui estime le coût et la complexité technique du nouveau projet, pour finalement décider de se lancer ou non dans la production. « Nous faisons des études sur un animal, puis nous faisons appel à des consultants en marketing. Finalement, nous regardons nos coûts et la possibilité de lancer le projet ». Cependant, cette procédure n'est pas cadrée, il n'y a pas de délai d'accomplissement bien défini. À notre question concernant les processus d'innovation, nous avons eu deux grandes lignes de réponses. D'une part, l'innovation peut être remontée par le marché, dans le sens où ce sont les clients qui vont proposer des nouvelles idées ou que la force de vente est influencée par les mouvements du marché, nous appellerons ces processus « *market-driven* ». Ce fût le cas pour quatre entreprises sur onze, à l'exemple d'une PME dans laquelle le product manager, sur base de ses études de marché, va soumettre ses idées aux autres managers, « d'abord le Product Manager va présenter ses idées, il va les soumettre à diverses

parties ». Et d'autre part, il y a les projets qui se forment en interne, ce fut le cas pour sept entreprises, nous les nommerons « technology-driven », ces entreprises lancent leurs innovations pas à pas, en améliorant leurs prototypes, « Nous transmettons l'application à nos ambassadeurs, c'est du bêta testing ».

L'innovation passe donc bien par des « phases » sans pour autant être cadrée ou formalisée. D'ailleurs lorsque nous demandions à nos répondants s'il y avait une fréquence de lancement sur le marché des nouveaux produits, la réponse était principalement négative, « Il n'y a pas de fréquence de lancement pour mes nouveaux arômes ». En effet comme il a été expliqué l'innovation est soumise à des « grandes phases » et cela varie selon le secteur d'activité et les moyens, dont l'entreprise dispose à ce moment.

Quel(s) frein(s) à l'innovation ?

Après avoir passé en revue tous ces thèmes sur l'innovation et ces processus, nous avons interrogé les entrepreneurs sur les éléments qui pourraient apparaître comme des freins.

La majorité des personnes que nous avons rencontrées ont directement mentionné l'aspect financier comme le principal frein à l'innovation (six entreprises sur onze). « Tout d'abord, il est de l'ordre financier, clairement. Plus nous aurons de ressources, plus nous pourrions intégrer un processus de recherche à l'innovation ». Cet aspect représente le frein le plus important pour une petite structure, surtout lors de ses débuts. Parmi les entreprises que nous avons rencontrées, les plus grandes structures n'ont pas spécifié l'aspect financier comme étant l'obstacle principal à l'innovation. Mais lorsque ce frein survenait, il n'était jamais le seul, car durant nos entretiens certains de nos interlocuteurs nous ont fait part que le manque de temps les empêchait de se concentrer sur des projets innovants, qui était dus à un manque de personnel, « À force de recruter des personnes, j'ai pu me retirer des tâches opérationnelles, pour cela qu'aujourd'hui je fais plus de stratégie à long terme ». Pour un entrepreneur ces freins sont liés, « Le manque de fonds entraîne un manque de temps et de personnel, qui sont propices pour innover ». Nous nous sommes retrouvés face à des entrepreneurs qui portaient plusieurs casquettes, « Je n'avais pas de personne qui s'occupait de la logistique ou de la comptabilité, c'est moi qui m'occupais de tout ».

À cette question, nous avons également reçu une réponse commune de la part de deux entreprises. Celles-ci considèrent que le comportement des individus de l'entreprise peut-être un frein à l'innovation, dans le sens où ils sont résistants au changement « Le principal frein c'est l'humain. Il faut que les gens se parlent, se comprennent. Les réponses étaient très variées

selon le type d'entreprise, car un dirigeant nous a fait part aussi des freins venant de la bureaucratie et de toutes les normes d'agrément, « La législation est un frein, car une fois que la machine est certifiée, il peut y avoir des clients qui nous demandent si nous avons l'agrément, et si nous l'avons pas nous perdons du chiffre d'affaires ». Un autre dirigeant avait la seule crainte de se disperser et d'aboutir avec un produit qui ne satisferait plus la demande de ses clients.

Finalement, un entrepreneur a répondu qu'il ne rencontrait pas de freins à l'innovation (société établie depuis 45 ans) « Jusqu'à aujourd'hui je n'ai jamais rencontré de freins. Les relations avec les banques sont pour moi impeccables, car j'ai toujours respecté mes devoirs vis-à-vis des paiements ».

Presque spontanément, la plupart des dirigeants rencontrés (6/11) nous ont fait part du manque de ressources financières comme frein principal au lancement d'un nouveau projet. Ce frein majeur empêchait les dirigeants de recruter du personnel compétent et donc de se dégager du temps afin de se concentrer sur des problématiques stratégiques comme l'innovation : « En recrutant des personnes, j'ai pu me retirer des tâches opérationnelles, pour cela qu'aujourd'hui je fais plus de stratégie à long terme. Et donc je peux commencer à m'intéresser à des nouveaux marchés, et donc à l'innovation ».

Pour certaines entreprises, soit établies depuis plus longtemps que d'autres, soit établie sous forme de société anonyme (4/11) les freins pouvaient être de toute sorte comme le risque de se disperser et de s'éloigner de sa clientèle de référence, l'humain, la législation. Un seul répondant nous a même confié qu'il n'avait rencontré aucun frein.

Les relations avec les parties internes et externes

Quels acteurs participent à l'innovation ?

Comme nous l'avions découvert lors de l'écriture de notre revue de littérature, l'entreprise est souvent influencée par son environnement (clients, fournisseurs ou même son écosystème au sens large). Il s'agissait lors de ces entretiens d'identifier les acteurs qui avaient un impact sur l'innovation des PME. Pour quatre d'entre elles, l'inspiration venait du retour des clients, mais aussi lors de la rencontre avec ceux-ci. C'était le cas pour un dirigeant qui considérait ses clients

comme une source d'idées, « mes clients me proposent des nouvelles idées lors des salons ou des dîners ». D'autres, faisaient plutôt de la veille concurrentielle, mais réagissaient aux innovations poussées par les fournisseurs pour intégrer une itération dans leurs produits existants. Ce fût le cas pour trois entreprises sur onze, « Une autre façon d'innover, et qui est un challenge pour nous, c'est d'intégrer les nouveaux moteurs de nos fournisseurs dans nos vélos ». D'autres entreprises, trois sur onze également, généraient leurs innovations par le recrutement d'individus créatifs spécialisés dans cette partie axée innovation, « Il y en a un qui est extrêmement créatif, c'est lui qui propose la plupart des projets à l'équipe ». Mais les entreprises peuvent, tout en faisant participer leurs clients dans l'innovation, utiliser d'autres sources. Ce fut le cas pour l'une d'entre elles, qui recourait aux réseaux pour développer son prototype, « Le Microsoft innovation center nous a aidé à faire le prototype ». Un autre cas, unique, était la collaboration avec une université et une PME, « J'ai une personne doctorante en laboratoire, il s'occupe des formules et c'est sa spécialité. Nous collaborons avec la polytech ».

Est-ce que votre PME s'intègre dans un réseau ?

Par la suite nous avons continué nos entretiens sur la thématique qui était consacrée aux relations avec les parties externes. Nous avons alors expliqué aux individus que parfois certaines PME pouvaient se constituer en réseaux avec d'autres PME de façon à travailler ensemble sur un projet pour différentes raisons. Ce genre de réseaux pouvait être alors une collaboration avec d'autres entreprises, mais aussi une collaboration avec des centres universitaires, centre d'excellence, pôle de compétitivité, etc.

Nous avons donc demandé s'ils étaient concernés par ce genre de projet. Lorsque la réponse était positive, nous allions plus loin afin de comprendre l'intérêt pour l'organisation de ces collaborations. À l'inverse lorsque la réponse était négative nous essayions de repérer les facteurs explicatifs, « Ce n'est pas mon cas et je suis une exception, je crois ».

Pour les collaborations avec d'autres entreprises, nous avons eu plusieurs types de réponses. Certains entrepreneurs connaissent les clusters, cependant il y a une certaine crainte du partage de son idée avec des concurrents, pour trois entreprises sur onze.

D'autres, cas de deux entreprises, considèrent que cela n'apporte aucun intérêt pour les PME, « Je trouve qu'on est trop petit pour aller dans des pôles de compétitivité. C'est plus utile pour les plus grandes structures ». Ces entreprises sont au courant des moyens qui existent, mais pour diverses raisons elles ne les mettent pas en application.

À l'inverse à cette question, certains dirigeants projettent de s'orienter dans ce type de collaboration, mais plutôt avec des centres universitaires, pour éviter la confrontation de buts commerciaux « je préfère la collaboration avec les centres de recherche ou universités, parce qu'ils n'ont pas un vrai but commercial ».

Il y a cependant d'autres entreprises qui s'inscrivent déjà dans cette démarche de collaboration avec d'autres firmes concurrentes. Dans cette catégorie d'entreprises, nous avons distingué deux types de réponses. Les entreprises qui resautent pour diminuer les coûts de développement ou d'autres coûts (2/11) « Mais sur ce que l'on va chercher à l'étranger, pour diminuer nos coûts à l'importation on peut partager les frais du transport ». Mais nous avons aussi distingué les entreprises qui s'intègrent dans un réseau pour bénéficier d'avantages. En effet lorsque nous interrogeons les personnes sur cette thématique, certains répondirent que le but était de bénéficier de la notoriété de plus grandes sociétés. Ainsi ils pourraient vendre plus facilement leurs produits ou services, « Ils ont une force de vente que nous n'avons pas et eux reçoivent une machine propre à eux qui correspond bien à leurs besoins ». Notons que les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche de partenariat avec d'autres entreprises correspondent aux jeunes entreprises, qui commencent seulement à commercialiser leur produit, service.

Le financement des PME

Le dernier grand thème que nous abordions avec nos dirigeants d'entreprise était celui de la politique de financement des projets. Bien que pour beaucoup d'entre eux, le financier était un frein important, nous voulions savoir quelle était la politique de financement qui se cachait derrière. « Est-ce plutôt du financement par emprunt ou alors par fonds propres ? »

Pour six entreprises, le financement se faisait par fonds propres, « Moi j'ai toujours été prudent, en réinvestissant sur fonds propres ».

Pour deux entreprises, c'était du financement par crédit bancaire auquel elles avaient eu recours, à l'exemple d'une société de production « Les projets d'innovation sont financés par la banque », il est à noter également que c'est cette même entreprise, qui avait répondu qu'elle ne ressentait aucun frein financier « Les relations avec les banques sont pour moi impeccables, car j'ai toujours respecté mes devoirs vis-à-vis des paiements ».

Pour trois entreprises, le financement se faisait via des aides de la région, qui est une alternative intéressante au financement bancaire, c'est le cas pour une de nos entreprises « Les banques ne prêtent qu'aux grandes entreprises... Mais il y a des aides de la région même si elles deviennent limitées ».

Finalement une seule entreprise, a financé son projet d'innovation à l'aide de bourses à l'innovation « Mon entreprise a donc vu le jour avec la bourse de pré activité et ma collaboration avec la maison de l'entreprise de Tournai ».

Est-ce que le budget est fixé à l'avance ?

Dans ce même thème, nous avons demandé aux dirigeants s'ils allouaient une part fixe du budget disponible à l'innovation, exemple un pourcentage du chiffre d'affaires de l'année précédente. Tous les répondants, nous ont répondu par la négative, même si certains projettent de le faire ou essayent d'anticiper avec une certaine précision combien coûtera le projet. Il y a donc quand même une part de prévision financière de ces projets, qui peut ne pas être totalement respectée.

ANNEXE 5 : CLASSIFICATION DES VERBATIMS

La classification des verbatims récoltés lors des retranscriptions se trouve dans un fichier Excel sur le CD-ROM joint au mémoire.

ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Texte introductif pour les répondants du questionnaire qui sera transmis via les différents organismes :

« Madame, Monsieur,

Nous sommes deux étudiants de dernière année du master en sciences de gestion à l'UCL Mons, nous réalisons ensemble un mémoire sur la place de l'innovation dans les PME wallonnes.

À cette fin, nous avons réalisé ce questionnaire à l'intention des dirigeants de PME wallonnes (ayant moins de 250 employés temps plein, avec un chiffre d'affaires n'excédant pas 50 millions d'euros annuels), avec le but d'étudier la perception de différents thèmes autour de l'innovation.

Ce questionnaire traite sept thèmes différents et se complète en 10 minutes. Les réponses aux questions sont confidentielles et feront l'objet d'analyses statistiques, dans le but de tirer des conclusions générales qui seront les conclusions finales de notre projet.

D'avance, merci pour votre participation ! »

- Nous avons décidé de classer les questions par thèmes et de donner pour chaque thème une définition ou explication afin de situer le répondant.
- Ce qui apparaît en bleu dans ce document n'apparaîtra pas dans le questionnaire final (sauf thèmes et sous thèmes).

1. Veuillez marquer votre degré d'accord avec la proposition suivante :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'innovation a une place essentielle dans votre entreprise					

Thème 1 : Les motivations

Il existe une multitude de raisons poussant les entreprises à innover. L'intensité concurrentielle du marché, les pousse à être les plus performantes.

L'intérêt de cette partie est de comprendre quel est l'objectif poursuivi lorsque votre entreprise s'engage dans un projet d'innovation.

Dans ce thème, c'est l'hypothèse suivante qui est testée :

Hypothèse 2 : La principale raison motivant les PME wallonnes à innover est : de différencier son produit ou service de la concurrence

2. Veuillez marquer votre degré d'accord avec la proposition suivante : Votre entreprise innove pour...

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni accord, Ni désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Différencier son produit ou service des concurrents ²					
Être leader sur son marché ³					
Être plus efficiente dans la production de son produit ou service ⁴					
Répondre à un besoin précis de ses clients ⁵					
Être plus rentable					

² Exemple : vers un produit haut de gamme ou bas de gamme

³ Exemple : l'innovation permet d'acquérir une plus grande part de marché

⁴ Exemple : l'innovation permet de réduire vos coûts de production

⁵ Exemple : vers une stratégie focalisation

financièrement					
Autre proposition					

Thème 2 : Les freins

Les entreprises et PME peuvent être bloquées dans l'aboutissement de leurs activités d'innovation. Il s'agira de comprendre dans ce thème quels sont éléments qui ont représenté un frein à vos projets d'innovation dans le passé, mais aussi ce qui pourrait vous contraindre dans vos futurs projets.

La question suivante permettra de vérifier cette hypothèse :

Hypothèse 6 : Pour les PME, le frein principal à l'innovation est le manque de ressources financières

3. PASSÉ : Pensez aux dernières innovations menées dans votre entreprise. Les éléments suivants vous ont-ils freinés pour les réaliser ?

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Souvent	Toujours
Manque de ressources financières					
Manque de personnel					
Manque de temps					
Personnel résistant au changement					
Aspects administratifs					

(législation)					
Autre:					

Thème 3 : Les sources

Nous définissons les sources de l'innovation, comme tout élément permettant de générer de nouvelles idées au moment de se lancer dans un projet d'innovation. Les sources n'interviennent ici qu'aux prémices du projet.

Les innovations peuvent trouver leurs sources à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. L'intérêt de cette partie est de comprendre, quel type de source influence le plus votre entreprise en proposant des nouvelles idées au début d'un projet d'innovation.

Nous testerons ici les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1A : Dans l'entreprise, le dirigeant est le principal émetteur d'idées pour le lancement des projets d'innovation

Hypothèse 1B : En tant qu'acteur externe, le client est le principal émetteur d'idées pour le lancement des projets d'innovation

- 4. Pensez aux DERNIÈRES innovations menées au sein de votre entreprise (en termes de produit, service, processus, design, business model ou encore structure). Les parties prenantes suivantes ont-elles été des sources d'inspiration permettant de vous lancer dans un projet d'innovation ?**

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Souvent	Toujours
Vos clients					
Vos fournisseurs					
Vos concurrents					

Vous-même					
Votre personnel					
Votre département R&D					
Autres propositions					

5. Pensez-vous qu'à l'avenir, les parties prenantes suivantes joueront un rôle important dans la phase de génération d'idées ?

	Non, certainement pas	Oui, c'est possible	Oui, c'est certain
Vos clients			
Vos fournisseurs			
Vos concurrents			
Vous-même			
Votre Personnel			
Votre département R&D			
Autres propositions			

Thème 4 : Le processus

L'innovation n'apparaît pas soudainement, elle est l'aboutissement de plusieurs étapes reliées, organisées (ou non), formelles (ou non).

À ce stade, nous ne sommes plus à la génération de nouvelles idées, mais nous nous situons plutôt au cœur du développement du projet. L'objectif de cette partie est d'identifier les acteurs internes ou externes à votre entreprise qui interviennent lors de la phase de conception de nouveaux projets.

Les acteurs

Cette sous-section du thème consacrée au processus est orientée vers les acteurs qui influencent le développement des projets d'innovation. Nous y retrouvons des acteurs internes et externes à l'entreprise.

Pour les deux prochaines questions, ce sont les deux hypothèses suivantes qui seront testées :

Hypothèse 5B : Dans l'entreprise, ce sont les employés qui développent principalement les projets d'innovation

Hypothèse 5C : En tant qu'acteur externe, les clients ont le rôle le plus important dans le développement des projets d'innovation

- 6. PASSÉ : Pensez aux dernières innovations réalisées par votre entreprise. Les parties prenantes suivantes (internes, mais aussi externes à l'entreprise) ont-elles joué un rôle dans le développement du projet ?**

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Souvent	Toujours
Votre personnel					
Vous-même					
Vos clients					
Vos fournisseurs					

Des institutions éducatives (ex. : universités)					
Des organisations d'aide à l'innovation (Ex : Innova Tech pour l'accompagnement)					
Vos concurrents (ex. : alliance avec une autre PME)					
Autres entreprises (non-concurrentes, ex. : pôle de compétitivité)					
Autre : <i>préciser</i>					

Si le répondant ne participe pas à des alliances avec d'autres entreprises (concurrentes et non concurrentes), nous lui posons la question suivante :

La prochaine question permettra de vérifier l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5E : La crainte du partage représente le principal frein empêchant les PME de collaborer entre elles

- 7. Veuillez marquer votre degré d'accord avec la proposition suivante : lors de vos dernières innovations, vous n'avez pas envisagé de collaborer avec d'autres entreprises (concurrentes ou non concurrentes) pour les raisons suivantes :**

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Peur de partager votre idée					

Attentes différentes					
Structure inappropriée					
Pas d'intérêt					
Autre :					

8. Votre entreprise compte exploiter les méthodes suivantes pour développer ses FUTURS projets d'innovation ?

	Non	Oui, mais je ne sais pas comment faire	Oui, et je sais comment faire
Impliquer le personnel dans le développement des projets			
Faire participer les clients dans le développement des projets			
Développer des relations avec ses fournisseurs			
Développer des relations avec des institutions éducatives			
Développer des relations avec des organisations d'aide à l'innovation			
Développer des relations avec des entreprises concurrentes			
Développer des relations avec d'autres entreprises (pôle de compétitivité)			

Si le répondant participe ou projette une collaboration avec d'autres entreprises (question 10, 11), lui poser la question suivante :

La question suivante permettra de tester cette hypothèse :

Hypothèse 5D : Profiter d'une notoriété est la principale raison motivant les PME à s'intégrer dans un réseau d'entreprises

9. À l'avenir, une collaboration avec d'autres entreprises (concurrentes ou non concurrentes) se ferait pour la ou les raison(s) suivantes :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Profiter de la notoriété du partenaire					
Accéder plus facilement au marché					
Faciliter le processus de lancement du produit					
Réduire les coûts de développement du projet					
Bénéficier de compétences complémentaires					

Ce sous-thème est consacré à la gestion du projet d'innovation. Nous nous intéressons ici au processus de développement que suit le projet au sein de votre entreprise.

Nous testons ici l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5A : Pour la majorité des PME wallonnes, l'innovation est un processus continu

10. Veuillez marquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes : le cycle de développement de vos projets...

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Est le plus court possible					
Ne suit pas des procédures cadrées					
Est continu					

Thème 5 : Les types

L'innovation n'a pas le même sens pour toutes les entreprises. Nous souhaitons dans ce troisième thème mieux cerner les types d'innovations, qui sont développés au sein des petites et moyennes entreprises de Wallonie.

Lors de ce thème, l'hypothèse suivante est testée :

Hypothèse 3 : Les PME innoveront principalement sur les produits ou services

11. Veuillez marquer votre degré d'accord avec la proposition suivante : L'innovation dans votre entreprise consiste essentiellement en la création ou l'amélioration de...

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Produits ou services (ex. : développement d'un nouveau produit)					
Processus ou procédés (ex. : développement d'une nouvelle ligne de production)					
Méthodes de travail (Ex. : instauration de la pratique du télétravail)					
Moyens de commercialisation (Ex. : e-commerce)					
Design de produit (ex. : lancement d'un nouveau packaging)					
Autre					

Si le répondant fait de l'innovation produit, lui poser les deux questions suivantes :

12. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec la proposition suivante :

Lors de vos derniers projets d'innovations, une innovation de produit entraînait une innovation sur les processus.

Exemple : Le développement ou la création d'un nouveau produit entraîne une modification de la chaîne de production

Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
0	0	0	0	0

Thème 6 : Les degrés

L'innovation aura un impact différent plus ou moins significatif, selon les entreprises. En effet, certaines innovations imposent un changement important au sein des organisations tandis que d'autres auront moins d'impact sur celles-ci. Dans ce thème, nous allons donc aborder l'intensité de vos innovations menées au sein de votre entreprise.

Nous testerons ici l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : Les innovations incrémentales sont préférées aux innovations radicales pour une majorité des PME wallonnes

13. Veuillez marquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes : les innovations menées dans votre entreprise...

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni accord, Ni désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Modifient totalement votre business model (ex : passage à l'e-commerce)					
Modifient totalement les habitudes de consommation des clients (ex : le remplacement des GSM par les smartphones)					
Ajoutent de nouvelles fonctionnalités (ex :					

mise à jour d'un logiciel)					
Permettent une meilleure utilisation du produit existant (ex : passage au numérique des appareils photo)					

Si le répondant est tout à fait en accord avec la première ou deuxième proposition de la question précédente, nous lui posons cette question :

14. Votre entreprise a eu recours aux brevets pour protéger ce type d'innovation ?

- Non, et nous ne souhaitons pas le faire
- Non, mais nous souhaitons le faire
- Oui, nous l'avons fait

À la fin du questionnaire, trois autres questions seront posées pour déterminer notre échantillon de PME. Il est nécessaire de rédiger deux questionnaires, car un des deux sera transmis par des organisations comme la Maison du Design ou le réseau Entreprendre Wallonie.

15. Veuillez sélectionner l'option qui correspond le mieux à votre entreprise :

Votre entreprise a employé sur l'année précédente :

<10 ETP	<50 ETP	<250 ETP
0	0	0

ETP= équivalent temps plein

16. Votre entreprise est principalement active dans ?

La production de produit

Le domaine de services

Autre : ...

17. Les clients de votre entreprise sont principalement...

Des particuliers

Des professionnels

Autre : ...

18. Veuillez indiquer votre code postal.

Merci pour votre participation !

ANNEXE 7 : BASE DE DONNÉES UTILISÉE POUR L'ENVOI DU QUESTIONNAIRE

La base de données reprenant les informations sur nos futurs répondants de notre enquête en ligne se trouve dans un fichier Excel sur le CD-ROM joint au mémoire.

ANNEXE 8 : PUBLICATION DE L'ENQUÊTE SUR ECONOMIE.WALLONIE.BE

Vous êtes sur : [Accueil](#) > [Actualités](#) > Enquête sur l'innovation des PME wallonnes



Ajouter à mon dossier **PDF**

Enquête sur l'innovation des PME wallonnes

Le 03/06/2016

Questionnaire pour un mémoire sur la place de l'innovation dans les PME wallonnes

<https://tools.uclouvain.be/limesurvey200/index.php/254939/lang-fr>

À ce stade de notre projet, nous avons étudié la littérature et rencontré un échantillon de dirigeants de PME wallonnes. De ces deux sources d'informations, nous avons formulé une série d'hypothèses, que nous voulons tester à grande échelle via ce questionnaire en ligne. C'est pourquoi, nous invitons le dirigeant de votre PME à répondre à cette enquête qui traite d'une série de thèmes autour de l'innovation.

Ce questionnaire est simple et conçu pour être rempli en une dizaine de minutes. Les réponses sont bien évidemment confidentielles. Celles-ci feront l'objet d'analyses statistiques et seront les conclusions de ce mémoire.

D'avance nous vous remercions pour votre disponibilité et toute l'attention que vous porterez à cette étude. De manière à dégager des analyses au plus vite, nous vous prions de bien répondre à ce questionnaire avant le **20 juin 2016**.



ANNEXE 9 : EXEMPLE DE MAIL ENVOYÉ AUX ORGANISMES

Madame, Monsieur,

Nous sommes deux étudiants en dernière année du master en Sciences de Gestion à l'UCL Mons et nous réalisons ensemble un mémoire sur « **la place de l'innovation dans les PME wallonnes** ». L'élaboration de ce mémoire s'est faite grâce à l'aide précieuse de notre université, mais aussi par la collaboration avec la société d'investissement WAPINVEST.

À cette fin, nous lançons une enquête en ligne auprès de dirigeants de PME sur l'innovation dans leur entreprise. Le questionnaire est simple et est conçu pour être rempli en une dizaine de minutes par les chefs d'entreprise. Les réponses sont bien évidemment confidentielles.

Nous limitons cette enquête aux petites et moyennes entreprises wallonnes ne disposant pas de plus de 250 employés à temps complet et dont leur chiffre d'affaires ne dépassant pas les 50 millions d'euros. Afin de réaliser pleinement notre étude, nous espérons recevoir toutes les réponses à cette enquête pour le **15 juin 2016**.

Si cela vous intéresse, nous ne manquerons pas de vous faire parvenir les résultats synthétiques de notre étude. Monsieur, nous vous remercions d'avance pour votre aide en relayant cette enquête sur vos différents réseaux.

« Information à destination des dirigeants de PME : deux étudiants en Sciences de Gestion à l'UCL Mons réalisent leur mémoire sur l'innovation chez les PME wallonnes. Aidez-les en répondant à cette enquête en ligne. »

« Information à destination des dirigeants de PME : nous sommes deux étudiants en Sciences de Gestion à l'UCL Mons, et nous réalisons notre mémoire sur l'innovation chez les PME wallonnes. Aidez-nous en répondant à cette enquête en ligne. »

ANNEXE 10 : EXEMPLE DE MAIL ENVOYÉ AUX FUTURS RÉPONDANTS

À l'intention du dirigeant

Monsieur,

Suite à mon entretien téléphonique avec votre secrétariat, je vous envoie mon enquête en ligne sur l'innovation des PME wallonnes, ainsi qu'un petit debrief des objectifs de celle-ci:

Je suis étudiant en dernière année à l'UCL Mons (ancienne FUCaM), et je réalise un mémoire sur l'innovation au sein des PME wallonnes, avec un autre étudiant.

À cette fin, j'aimerais partager avec vous un questionnaire qui ne prend pas plus de **dix minutes** pour être rempli avant le **15 Juin** (2 pages de questions et 1 courte page d'informations). Ce questionnaire nous permettra de vérifier toute une série d'hypothèses sur le fonctionnement de l'innovation au sein de votre entreprise.

D'avance merci pour votre participation et votre aide!!

Antoine Legros

Lien pour le questionnaire: <https://tools.uclouvain.be/limesurvey200/index.php/254939/lang-fr>

Vous avez demandé des confirmations de lecture pour ce message.

ANNEXE 11 : TABLEAUX DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

Tous les tableaux reprenant les résultats de l'enquête quantitative se trouvent dans un fichier Excel sur le CD-ROM joint au mémoire.

ANNEXE 12 : TESTS STATISTIQUES DE COMPARAISON DE FRÉQUENCES

Les tests de comparaison de fréquences évoqués dans la partie « Analyse des résultats » se trouvent dans un fichier Excel sur le CD-ROM joint au mémoire.