



**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN - MONS**

Louvain School of Management

**« Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel  
pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? »**

**[CONFIDENTIEL]**

**Annexes**

**Promotrice**  
Madame C. Leroy-Ducarroz

**Maître de stage**  
Madame N. Sinigaglia

**Mémoire présenté par :**  
Laurent DI MATTIA  
en vue de l'obtention du diplôme  
de Master 120 en ingénieur de gestion

Année académique 2012-2013



## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Opérateurs agréés CEd-W .....	1
Annexe 1 bis : Guide d'entretien CEd-W .....	2
Annexe 2 : L'ASE sur le territoire wallon .....	8
Annexe 3 : Questionnaire CeFiP.....	9
Annexe 4 : Commentaire de fin de module du questionnaire CeFiP.....	10
Annexe 5 : Questionnaire CEPE.....	11
Annexe 6 : Tableau comparatif des questionnaires CeFiP et CEPE.....	12
Annexe 7 : Facteurs associés à l'échec des nouveaux produits .....	15
Annexe 8 : Le processus d'innovation au travers du processus Stage-Gate .....	16
Annexe 9 : Etude de l'insertion de la créativité au sein de la génération d'idées.....	17
Annexe 10 : Processus créatif .....	27
Annexe 11 : Liste des illustrations liées au processus créatif .....	29
Annexe 12 : Illustration du processus créatif.....	34
Annexe 13 : Processus d'idéation vs. processus créatif.....	35
Annexe 14 : Agencement du cadre méthodologique : commentaires.....	36
Annexe 15 : Les cinq « Pourquoi ? ».....	38
Annexe 16 : Le cahier des charges .....	40
Annexe 17 : La carte mentale divergente .....	42
Annexe 18 : Liste clustérisée .....	43
Annexe 19 : « Liste courte » constituée des idées « coups de cœur » les plus populaires .....	50
Annexe 20 : Application de la technique de l'avocat de l'ange .....	51
Annexe 21 : Développement des idées présélectionnées.....	55
Annexe 22 : Développement de l'idée « Entrepreneurs du cœur » .....	59
Annexe 23 : Réalisation de la méthode de l'APRO.....	60
Annexe 24 : Introduction du questionnaire de sélection.....	62

**CONFIDENTIEL**

Annexe 25 : Le Cube des Compétences de Challenge .....	63
Annexe 26 : Exemple de la section du questionnaire portant sur l'identification des difficultés .....	65
Annexe 27 : Test du VIP2A: huit typologies de personnalité .....	67
Annexe 28 : Business Model YOU .....	68
Annexe 29 : Business Model Canvas.....	69
Annexe 30 : Business Model vs. Business Plan .....	71
Annexe 31: Tableau de bord prospectif .....	72
Annexe 32 : Test d'experts .....	73

## ANNEXE 1 : OPÉRATEURS AGRÉÉS CED-W

Sur base de l'analyse de la pertinence des dossiers de candidature déposés à l'ASE, les opérateurs agréés en animation économique suivants ont obtenu l'agrément spécifique CED-W :

SLC	Opérateur agréé	Site d'accueil des entreprises
Inex BW	CCIBW	Nivelles
Namur Synergie	UCM-Namur	Namur
Liège	UCM-Liège	Liège
Lux@venir	CCILB	Libramont
Hainaut oriental	UCM-Hainaut	Charleroi
Ouest Hainaut	UCM-Hainaut	Mons

\*SLC= Structure Locale de Coordination

*Source* : Agence de Stimulation Economique (ASE). (2013).

*Ced-W*: Centre pour Entreprise en difficulté Wallonie. Repéré à

[http://www.ase.be/servlet/Repository/CED\\_Dossier%20presse\\_version%20finale.PDF?IDR=5091](http://www.ase.be/servlet/Repository/CED_Dossier%20presse_version%20finale.PDF?IDR=5091)

## **ANNEXE 1 BIS : GUIDE D'ENTRETIEN CED-W**

Cette annexe comporte deux éléments. D'une part, une couverture en vue d'obtenir un entretien avec un responsable de l'ASE sans dévoiler l'objectif réel de mes recherches. D'autre part, un guide d'entretien rédigé en vue d'obtenir des informations complémentaires concernant le CED-W.

### **A. Couverture**

Madame, Monsieur,

Je suis actuellement étudiant en 2ème Master en ingénierat de gestion à l'UCL-Mons (anciennement FUCaM). Dans le cadre de mon cursus, je participe à un cours sur la création d'entreprise et l'entrepreneuriat. Durant celui-ci, nous avons été sensibilisés à une problématique grandissante à savoir le nombre de faillites d'entreprises notamment en Wallonie.

Nous avons vu que, malheureusement, peu de mécanismes étaient mis en place afin de venir en aide aux entrepreneurs en difficultés. Cependant, dans le courant du mois de Janvier, les médias ont annoncé que l'ASE a mis en place un nouveau service ayant pour but de pallier ce manque.

En effet, il s'agit du CED-W (Centre Entreprises en difficulté Wallonie). Via ce service, l'ASE devient donc un pionner en matière d'aide aux entrepreneurs en difficulté en Wallonie sachant qu'un service d'aide similaire y était inexistant.

Il nous a été demandé de réaliser un travail de recherche concernant cette problématique mais également concernant les mécanismes d'aides existants. C'est pourquoi, dans ce contexte, j'ai pris l'initiative de m'intéresser à votre agence. En effet, je serais désireux d'acquérir de nouvelles connaissances tant concernant l'ASE que les mécanismes d'aides aux entreprises en difficulté. C'est pourquoi je m'adresse à vous étant donné votre renommée dans ce domaine.

Dès lors, serait-il envisageable d'obtenir un rendez-vous afin de pouvoir obtenir plus d'informations ? Cela me serait très utile pour ce travail et je serais ravi de pouvoir élargir mes connaissances.

À l'avance je vous remercie pour l'attention que vous accorderez à cette demande.

Dans l'attente d'une réponse de votre part, je vous prie de bien vouloir agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Laurent Di Mattia

Étudiant en ingénierat de gestion

UCL-Mons

## **B. Guide d'entretien provisoire**

- Dans un premier temps, pourrais-je vous demander de bien vouloir vous présenter ?  
Ainsi que votre fonction au sein de l'ASE ?
- J'ai pu lire que : « *l'ASE a pour objectif de structurer et coordonner l'animation du développement économique en Wallonie. Vous jouez un rôle d'impulsion, de coordination et de mise en œuvre afin de stimuler l'esprit d'entreprendre et accompagner le chef d'entreprise dans le processus de création d'activités, de développement et de pérennisation de son entreprise.* » Est-ce bien cela ? Que pouvez-vous me dire de plus ?
- (Essayer de rebondir sur les points suivants) :
  - Origine
  - Objectif
  - Culture
  - Finalité
  - Types de services proposés
- J'aimerais en savoir plus sur le nouveau service d'aide aux entreprises en difficulté que vous avez présenté en ce début d'année 2013.

### **(Pourquoi ?)**

- D'où est issue cette volonté de venir en aide aux entreprises ?
- Est-ce une préoccupation qui date de longtemps ?
- Y a-t-il eu des incitants et/ou des aides de la part d'autorités quelconques pour développer un service d'aide pour entreprises ?

## CONFIDENTIEL

- En tant qu'agence comme la vôtre, quelle a été la motivation première au développement de ce nouveau service qu'est le CEd-W ?
  - o Quelles ont été les étapes clés du développement d'un tel projet ?

### (Qui ?)

- De manière générale quel est le public cible de l'ASE ? A qui les aides sont-elles destinées ? Et en ce qui concerne le CEd- W ?
- Vous dites que ce service est destiné aux PME, TPE. Qu'entendez-vous par les termes PME, TPE ? Vous en tenez-vous aux définitions légales ? Avez-vous une autre définition propre en interne ?
- De manière générale, vos services sont-ils accessibles à tous les secteurs d'activités ou y a-t-il certaines restrictions ?
  - o Qu'en est-il pour le CEd-W, tous les secteurs sont-ils concernés ? Si non, quels sont ceux qui sont exclus ?
  - o Pour quelles raisons avez-vous décidé d'écarter ces secteurs ?
- Pour le CEd-W, c'est l'entrepreneur qui effectue la demande d'aide via le numéro vert mais est-il possible de traiter tous les cas ?
  - o Comment la sélection se fait-elle une fois les dossiers constitués ?
  - o Quels sont vos critères de sélection ? Y en a-t-il ?
- La liste de vos critères de sélection pour le CEd-W à savoir :
  - o Conflits entre associés ;
  - o Conflits commerciaux ;
  - o Structure financière insuffisante, difficultés de trésorerie ;
  - o Problèmes de paiement des dettes fiscales, sociales ;
  - o Etc.

Est-elle exhaustive ? Existe –t-il d'autres critères basés par exemple sur le management, le marketing, problème de créativité, d'innovation ?

### (Quoi ?)

- Quels sont les services de l'ASE qui sont les plus sollicités de manière générale ?
- Concernant l'aide apportée aux entreprises sous quelle forme se décline-t-elle ? Financière ? Marketing ? etc.

## *CONFIDENTIEL*

- Y a-t-il des aides que vous ne fournissez pas de manière délibérée ? Si oui quelles sont-elles et pourquoi ?
- Comment se positionne ce nouveau service CEd-W ?
  - Concernant l'aide de seconde ligne fournie par un professionnel expert, l'ASE met en place et coordonne les partenariats pour assurer une aide de type juridique, comptable et fiscale et également une aide en matière de médiation de crédit. S'agit-il ici d'une liste exhaustive des aides fournies ?
    - L'aide est principalement axée sur les finances de l'entreprise. Ne fournissez-vous pas d'autres types d'aides ?
    - Est-ce délibéré ? Quelle en est la raison ?

### **(Par qui ?)**

- De manière générale, via quel partenariat vos services sont-ils disponibles ? UCM ?
- Comment le choix des partenaires s'effectue-t-il au sein de l'ASE ?
  - Y a-t-il appel à candidature ou est-ce un choix émanant de l'ASE même ?
  - Quels sont, pour l'ASE, les critères clés lors de la sélection d'un partenaire ?
- Concernant votre nouveau service qu'est le CEd-W, j'ai pu lire qu'en ce qui concerne les services locaux de première ligne, le choix des opérateurs agréés en animation économique s'est fait sur base de la pertinence des dossiers. Qu'entendez-vous par là ? Quels étaient les critères spécifiques à remplir ?
- Qu'en est-il du choix des partenaires Experts ? Comment celui-ci s'est-il réalisé ?

### **(Comment ?)**

- De manière générale, comment vos services sont-ils encadrés ?
- Quelles sont les étapes clés suivies lorsqu'un service est fourni ?
  - Existe-t-il un canevas méthodologique commun à tout type de services ou d'aides ? Si oui quel est-il ?
- Concernant le CEd-W il est dit que le dispositif recherchera des standards de qualité dans les services rendus aux entreprises bénéficiaires. Quels sont-ils ? Comment sont-ils établis ?
- Dans l'aide de première ligne, un diagnostic sera réalisé.
  - Sur base de quels outils ?
  - De quel type est ce diagnostic ?

## CONFIDENTIEL

- Concernant la sortie du circuit : comment s'effectue-t-elle ?
  - o On sait que la durée maximale de l'aide apportée aux entreprises en difficulté est de 8 semaines. Mais il est tout de même probable qu'un problème puisse être résolu avant ce délai. Si tel est le cas, sur base de quels indicateurs se base-t-on pour déterminer si l'aide apportée s'achève ?
- Il est dit que l'objectif est de permettre à l'entrepreneur de reprendre pied. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Dans quelle mesure ? De quel point de vue ? (Financier uniquement ?)
- Dans la mission de l'aide de première ligne le terme « accompagnement adéquat » est utilisé. Quel est-il concrètement ? Comment s'organise-t-il ? S'organise-t-il sous forme de rendez-vous ? L'entrepreneur peut-il solliciter son gestionnaire de dossier à n'importe quel moment ?

### (Évaluation)

- L'ASE met-elle en place des mécanismes de feedback ou d'évaluation concernant les services fournis autres que les formulaires d'évaluation en clôture de dossier ?
  - o Si oui, quels sont les indicateurs utilisés ?
  - o Quels sont les points évalués ?
- Le CEd-W est un nouveau service au sein de l'ASE. Mais quelle est l'expérience de votre agence dans ce type d'aide aux entrepreneurs en difficulté ?
  - o En termes de suivi, existe-t-il une évaluation de la qualité de ce service ?
  - o Mettez-vous en place des mécanismes pour assurer la qualité du service ?  
Quels sont-ils ?

### (Autre)

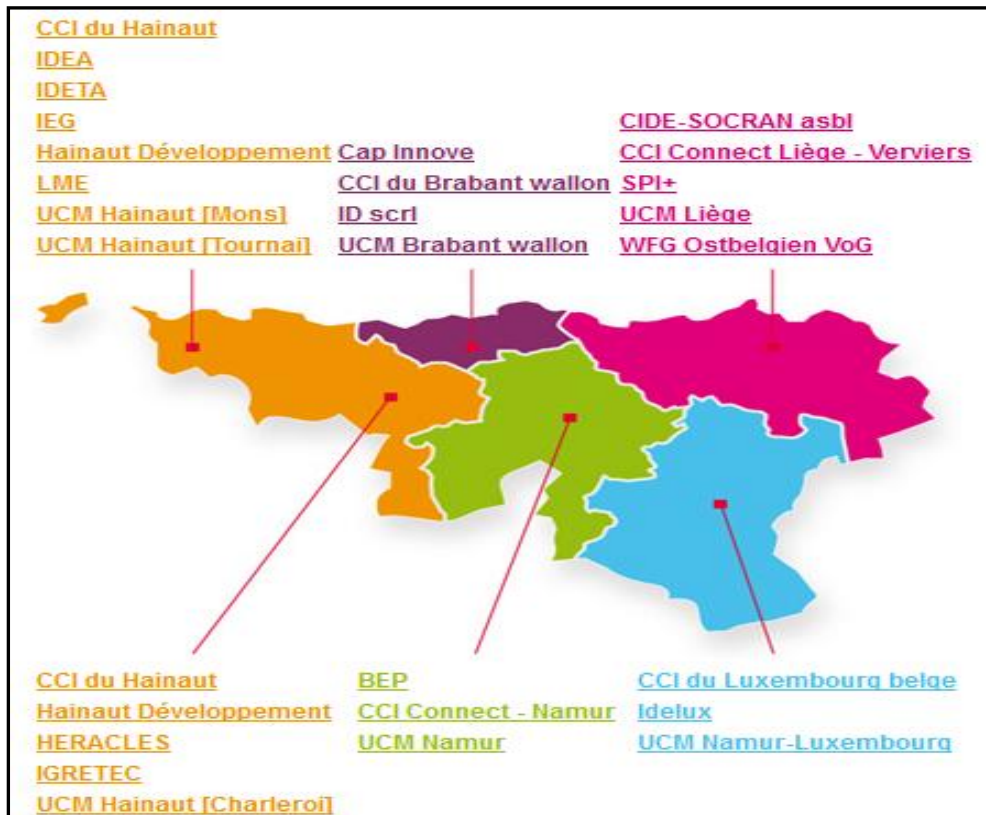
- Les services fournis par l'ASE se veulent-ils gratuits ou l'aide est-elle payante pour l'entreprise ?
- Pour un service tel que le CEd-W quelle est la contribution de l'entrepreneur ?
  - o Comment rémunère-t-il le service ?
- Vous faites appel à une série de partenaires pour vous assurer le succès de ce programme. En l'occurrence des opérateurs agréés en animation économique pour l'aide de 1ère ligne mais aussi des professionnels experts pour l'assistance de 2ème

*CONFIDENTIEL*

ligne. Ceux-ci font-ils partie des membres du personnel de l'ASE ou bien sont-ils considérés comme des consultants rémunérés par l'ASE ?

## ANNEXE 2 : L'ASE SUR LE TERRITOIRE WALLON

Présence de l'ASE sur le territoire wallon via ses Structures Locales de Coordination (SLC).



*Source :* Agence de Stimulation Economique (ASE).  
Réseau. Repéré à <http://www.as-e.be/ase/reseau-ase/index.html>

## ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE CEFIP

Voici une capture d'écran du questionnaire CeFiP. Celle-ci montre que lorsqu'une réponse est cochée, une fenêtre rouge s'ouvre, fournissant à l'internaute des informations supplémentaires mais aussi un commentaire général.

The screenshot displays the CeFiP questionnaire interface. On the left is a sidebar menu with categories: **Marché** (selected), **Produit**, **Obligations**, **Recherche d'informations**, **Concurrence**, **2. Environnement managérial** (sub-categories: Individu, **Famille**, Réseau social), **3. Portefeuille de ressources** (sub-categories: Ressources immatérielles, Ressources techniques, Ressources humaines), **Gestion au quotidien** (sub-categories: **4. Stratégie** (Stratégie globale, Stratégie d'évolution, Responsabilité sociétale), **5. Gestion de la clientèle** (Stratégie marketing, Politique marketing), **6. Gestion des opérations** (Achats, Stock, Production), **7. Gestion comptable et financière** (Organisation, Calcul des coûts et des marges, Tableaux de bord), **Financement**, **Financement de l'activité** (sub-category: **8. Stratégie financière** (Déterminants clés))), **Financement**, **Financement de l'activité** (sub-category: **8. Stratégie financière** (Déterminants clés))).

The main content area shows **Question 1 : Etendue géographique du marché** with the question: "Sur quelle zone géographique réalisez-vous 80 % de vos ventes ?". The options are:
 

- Ma commune, ma ville et ses alentours (moins de 30 min de déplacement)
- Ma Province
- Ma Région (Bruxelles-Capitale, Flandre, Wallonie, région germanophone)
- Toute la Belgique
- Benelux, France et Allemagne
- Toute l'Europe
- Grande exportation (uSA, Asie, Afrique, Russie, etc.)
- Je ne sais pas

A red comment box titled **Commentaire général** is displayed, containing the following text:
 

une mauvaise identification ou une difficulté à identifier précisément sa zone commerciale (sa zone de chalandise) est une déficience managériale importante, car elle est celle qui vous procure les ventes les plus importantes et donc celle sur laquelle vous devez absolument acquérir une bonne réputation.

**Liens utiles: Exportation**

- [AWEX : Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers](#)
- [Bruxelles export](#)
- [Service Public Fédéral : Economie, PME, Classes moyennes et Energie](#)

**Liens utiles: Subsidies**

- [MIDAS](#)
- [Ecosubsibru](#)

**Purement local**

Le fait de se limiter au marché purement local permet de limiter le risque de son activité à condition de parfaitement bien maîtriser les caractéristiques de ce marché. Mais si vous souhaitez vous développer, vous limiter au marché local ne sera pas possible et il vous faudra mettre en place les moyens pour livrer vos produits et prester vos services plus loin, sans modifier leur qualité.

**En Belgique**

Avez-vous déjà pensé à exporter ou à exporter d'avantage ? L'exportation, notamment vers les pays proches, est une manière de stabiliser vos ventes qui n'est pas nécessairement très coûteuse, ni très difficile à mettre en œuvre.

**A l'exportation**

Exporter est une excellente chose. Mais ne négligez-vous pas le marché national ou local ? Celui-ci peut en effet vous aider à stabiliser vos ventes lorsque des événements imprévus surviennent au niveau international. Soyez attentif toutefois à ne pas

Source : CeFiP. Questionnaire. Repéré à

[http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id\\_menu=14](http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id_menu=14)

## ANNEXE 4: COMMENTAIRE DE FIN DE MODULE DU QUESTIONNAIRE CEFIP.

Voici une capture d'écran montrant la fenêtre de fin de module. Nous pouvons y voir qu'un commentaire global et détaillé est donné sur chacun des éléments abordés durant ce module.

Accueil - Présentation - Fonctionnement - Inscription

**Diagnostic général**

**Les fondamentaux de l'activité**

**1. Environnement externe**

- Marché
- Produit
- Obligations
- Recherche d'informations
- Concurrence

**2. Environnement managérial**

- Individu
- Famille
- Réseau social

**3. Portefeuille de ressources**

- Ressources immatérielles
- Ressources techniques
- Ressources humaines

**Gestion au quotidien**

**4. Stratégie**

- Stratégie globale
- Stratégie d'évolution
- Responsabilité sociétale

**5. Gestion de la clientèle**

- Stratégie marketing
- Politique marketing

**6. Gestion des opérations**

- Achats
- Stock
- Production

**7. Gestion comptable et financière**

- Organisation

**Vous voici arrivé à la fin du module: Environnement externe**

La réflexion quant à votre environnement externe comprend l'analyse de votre marché, de votre produit, de vos obligations, de la recherche d'informations et de la concurrence. En la matière, gardez à l'esprit les conseils suivants :

**Votre marché :**  
Identifiez précisément votre zone commerciale (zone de chalandise), car c'est elle qui vous procure les ventes les plus importantes. Veillez en permanence à proposer des produits ou des services différents de ceux de vos concurrents. Ensuite, gardez en permanence un œil sur vos concurrents et sur l'évolution du marché : nouveaux entrants, innovations, nouvelles technologies. Si votre domaine d'activité vous pousse à la croissance, essayez d'être capable d'y répondre à votre propre rythme. Pour protéger votre activité, créez des barrières à vos concurrents : expérience, talent, savoir-faire, accès à une technique ou une machine particulière. Ensuite, veillez à les conserver.

**Votre produit :**  
Chaque étape de votre processus de conception - production - distribution a ses propres exigences : n'hésitez donc pas à chercher des partenaires pour prendre en charge certaines parties que vous maîtrisez moins bien et ainsi pour vous concentrer sur vos forces.

**Vos obligations :**  
Comme toute activité, la vôtre doit répondre à certaines obligations et exigences. Informez-vous soigneusement sur les vôtres, sur leur évolution et respectez-les (obligations administratives, obligations sanitaires, obligations de recyclage, ...). Veillez à connaître en permanence au moins le minimum d'informations administratives nécessaires pour gérer votre affaire au quotidien : numéro de TVA, numéro d'affiliation ONSS, Commission Paritaire, compte bancaire, date de fin d'agrément éventuel.

**Votre recherche d'information :**  
N'oubliez jamais que l'information est la clé de la survie de votre activité : ne soyez jamais pris au dépourvu par l'arrivée de nouvelles exigences, de nouvelles contraintes, de nouvelles techniques, de nouveaux souhaits exprimés par vos clients. Consacrez un minimum de temps à une recherche régulière d'informations, à jour et pertinentes, dans tous les domaines liés à la gestion de votre activité, sans pour autant y consacrer un budget « temps » ou « argent » trop important : une discussion amicale avec vos clients, vos fournisseurs ou des concurrents vous apportera déjà le plus souvent le minimum d'informations dont vous avez besoin.

Source : CEFIP, Questionnaire. [en ligne]. Repéré à

[http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id\\_menu=14](http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id_menu=14)

## ANNEXE 5: QUESTIONNAIRE CEPE

Voici une capture d'écran permettant de rendre compte de la manière dont se présente ce questionnaire. Comme expliqué lors de la présentation de cet outil, nous pouvons constater qu'ici, contrairement au questionnaire du CeFiP, aucun commentaire n'est fourni.

The screenshot displays the 'Questionnaire : Diagnostic de défaillance d'une entreprise' interface. On the left is a navigation menu with sections: 'Diagnostic général', 'Les fondamentaux de l'entreprise' (subdivided into 1. Environnement externe, 2. Environnement managérial, 3. Portefeuille de ressources), and 'Gestion de l'entreprise' (subdivided into 4. Stratégie, 5. Gestion de la clientèle, 6. Gestion des opérations). The main content area shows a progress bar with three segments: 'Diagnostic général', 'Les fondamentaux de l'entreprise', and 'Environnement externe'. Below this, a question is displayed: 'Question 1 : Etendue géographique du marché'. The question asks 'Les clients sont principalement situés :'. Three radio button options are provided: 'Dans un rayon de 150 km autour de votre entreprise', 'Au-delà de 150 km mais toujours dans l'Union européenne' (which is selected), and 'En dehors de l'Union européenne'. Navigation buttons for 'Question 1/6' and 'Question suivante' are also visible.

Source : Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (CEPE). Diagnostic de défaillance d'une entreprise : présentation. Repéré à <http://www.cepe.hec.ulg.ac.be/tribunal/questionnaire/index.php>

## ANNEXE 6 : TABLEAU COMPARATIF DES QUESTIONNAIRES CEFiP ET CEPE

Sur base des informations présentes dans les deux questionnaires, j'ai effectué un tableau comparatif.

<b>CEFiP</b>	<b>CEPE</b>
<b><u>Diagnostic général</u><sup>1</sup></b>	<b><u>Diagnostic général</u><sup>2</sup></b>
<b>A. Les fondamentaux de l'activité</b>	<b>A. Les fondamentaux de l'entreprise</b>
<u>1. Environnement externe</u>	<u>1. Environnement externe</u>
Marché	Marché
Produit	Concurrence
Obligations	
Recherche d'informations	
Concurrence	
<u>2. Environnement managérial</u>	<u>2. Environnement managérial</u>
Individu	Compétences
Famille	Personnalité
Réseau social	
<u>3. Portefeuille de ressources</u>	<u>3. Portefeuille de ressources</u>
Ressources immatérielles	Ressources immatérielles

<sup>1</sup>CeFiP. Questionnaire : capture d'écran. Repéré à [http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id\\_menu=14](http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id_menu=14)

<sup>2</sup> Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (CEPE). Diagnostic de défaillance d'une entreprise : questionnaire. Repéré à <http://www.cepe.hec.ulg.ac.be/tribunal/questionnaire/source.php>

Ressources techniques	Ressources techniques
Ressources humaines	Ressources humaines
	Ressources financières
<b>B. Gestion au quotidien</b>	<b>B. Gestion de l'entreprise</b>
<u>4. Stratégie</u>	<u>4. Stratégie</u>
Stratégie globale	Stratégie globale
Stratégie d'évolution	Stratégie d'évolution
Responsabilité sociétale	Stratégie de communication
<u>5. Gestion de la clientèle</u>	<u>5. Gestion de la clientèle</u>
Stratégie marketing	Stratégie marketing
Politique marketing	Politique marketing
<u>6. Gestion des opérations</u>	<u>6. Gestion des opérations</u>
Achats	Achats
Stock	Stocks
Production	Production
<u>7. Gestion comptable et financière</u>	<u>7. Gestion comptable et financière</u>
Organisation	Organisation
Calcul des coûts et des marges	Pilotage
Tableaux de bord	
<b>Financement</b>	<u>8. Financement de l'activité</u>
<b>C. Financement de l'activité</b>	Maintien de l'équilibre financier
	Gestion des relations
<u>8. Stratégie financière</u>	
Déterminants clés	
Gestion de la relation bancaire	

<p><u>9. Maintien de l'équilibre financier</u></p> <p>Besoin de financement</p> <p>Gestion de vos créances</p> <p>Gestion de vos fournisseurs</p> <p>Financement des investissements</p> <p><u>10. Financement du cycle de l'activité</u></p> <p>Gestion des rémunérations</p> <p>Suivi des résultats</p> <p><u>11. Gestion de la trésorerie</u></p> <p>Gestion des flux de trésorerie</p> <p>Gestion des relations avec les administrations publiques</p> <p><u>12. Gestion du passif</u></p> <p>Gestion des fonds propres</p> <p>Gestion des dettes</p>	
---	--

*Source* : élaboration propre- inspiré de : CeFiP.

Questionnaire : capture d'écran. Repéré à

[http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id\\_](http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id_menu=14)

[menu=14](http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id_menu=14) et Centre d'Etude de la Performance des

Entreprises (CEPE). Diagnostic de défaillance d'une

entreprise : questionnaire. Repéré à

<http://www.cepe.hec.ulg.ac.be/tribunal/questionnaire/sou>

[rce.php](http://www.cepe.hec.ulg.ac.be/tribunal/questionnaire/sou)

## ANNEXE 7 : FACTEURS ASSOCIÉS À L'ÉCHEC DES NOUVEAUX PRODUITS

Ce tableau reprend les facteurs explicatifs de l'échec de lancement de nouveaux produits ainsi que leur importance.

Type de déficience	Pourcentage des échecs
Marketing – étude de marché	64,8
Gestion en générale	51,1
Vente	45,9
Ingénierie	40,9
Recherche et développement	37,3
Ressources financières	22,5
Production	19,8

*Source :* IP Montage. (2006). *Le développement de produits nouveaux : de l'amélioration du potentiel de réussite.* Repéré à <http://www.businessstart.com/Document.aspx?id=72>

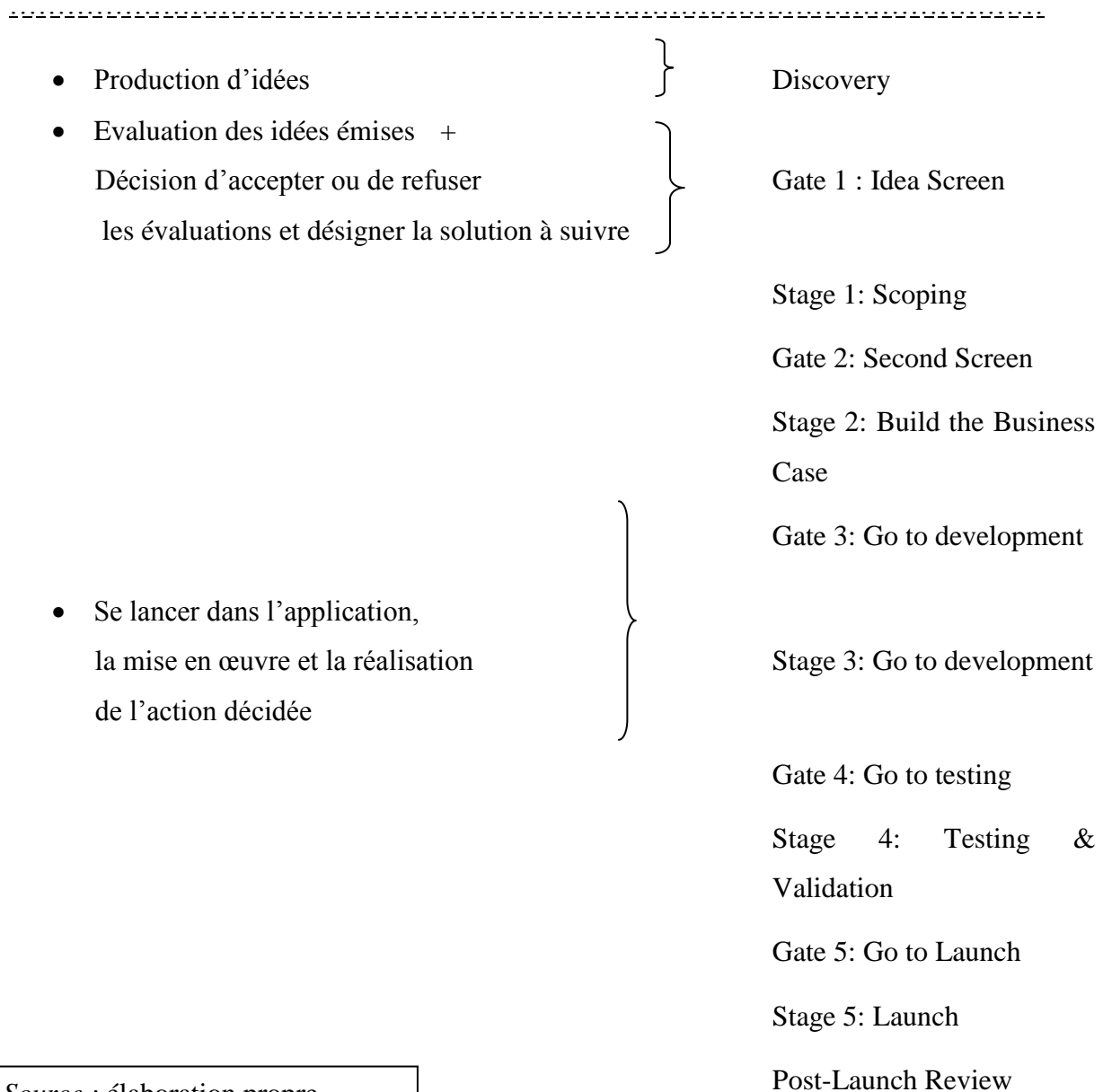
## ANNEXE 8 : LE PROCESSUS D'INNOVATION AU TRAVERS DU PROCESSUS STAGE-GATE

Voici une représentation schématique de la manière dont le processus d'innovation classique en cinq étapes s'intègre au sein du Stage-Gate process.

### Processus d'innovation

- Formulation du problème

### Stage-Gate process



*Source* : élaboration propre

## ANNEXE 9 : ETUDE DE L'INSERTION DE LA CRÉATIVITÉ AU SEIN DE LA GÉNÉRATION D'IDÉES

Comprendre la manière dont des idées créatives peuvent être générées se fera au travers de trois démarches. Premièrement, il est nécessaire de comprendre ce qu'est la créativité. Deuxièmement, si l'on souhaite que la génération d'idées soit créative, il faut, au préalable, comprendre le phénomène de naissance des idées. Une fois ces deux démarches effectuées, il faudra s'intéresser aux démarches nécessaires en vue d'insérer la créativité lors de la génération des idées. À titre indicatif, tous les schémas présents dans cette étude sont des élaborations propres. Cette étude s'effectue sur base des manuels de créativité.

### **1. Qu'est-ce que la créativité?**

La créativité est un mot récent (approximativement un demi-siècle). Cependant, le fait d'être créatif reste aussi vieux que l'humanité. De tout temps les hommes ont fait preuve de créativité afin de trouver des idées nouvelles face à certaines situations problématiques.

La créativité peut être définie de multiples façons. Alessia Weil (2001)<sup>3</sup> propose cependant une définition intéressante cadrant avec ce mémoire. Elle a défini la créativité comme étant une « *aptitude à produire des idées et des schémas novateurs. Seul outil pour sortir des voies apparemment sans issues.* »<sup>4</sup>.

De manière plus générale nous pouvons dire que la créativité est une aptitude propre à un individu de générer des idées dont les caractéristiques principales sont la nouveauté, l'efficacité et l'originalité. Cependant comment naissent les idées ?

### **2. Naissance d'une idée**

Je débiterai ici par une présentation du principe de bissociation, qui est le principe régissant la naissance des idées. Une fois ce principe détaillé, nous verrons que le bon déroulement de ce principe de bissociation nécessite de recourir à la technique dite d' « éloignement-rapprochement ».

#### **a) Le principe de bissociation**

« *L'idée naît d'un choc fortuit entre un problème et un stimulant extérieur à ce problème. Invention et création ne naissent jamais de rien. Elles consistent toujours dans la*

---

<sup>3</sup> Dans : Intelligence Créative. Des définitions de la créativité glanées au hasard d'Internet. Repéré à [http://www.intelligence-creative.com/313\\_compilation\\_definition.html](http://www.intelligence-creative.com/313_compilation_definition.html)

<sup>4</sup> Ibidem

*restructuration, la recomposition, la réorganisation d'éléments ressortissant de réalités préexistantes.* »<sup>5</sup>

Ce phénomène de choc fortuit entre deux éléments distincts (d'une part, le problème, et d'autre part un stimulant extérieur) donnant naissance à un troisième élément (à savoir une idée) est connu sous l'appellation du « principe de bissociation ». Celui-ci a été développé en 1964 par Arthur Koestler<sup>6</sup> et est illustré par le Docteur Eric Lardinois via la combinaison « **A + B → C** ». Il s'agit ici d'un principe individuel que chaque individu du groupe exécutera en vue de faire naître une idée de solution au sein du groupe Master Class.

**A** : peut représenter divers éléments tels qu'un problème, une insatisfaction ou encore une question. De manière plus générale, A représente une situation problématique à résoudre. Si l'analogie est faite par rapport au processus d'innovation vu précédemment, ce point A est le fruit de la première étape du processus d'innovation à savoir l'étape du problème. Pour rappel, celle-ci consiste à formuler de manière précise la situation problématique à laquelle le on est confronté ainsi que de s'en imprégner. Lorsqu'il s'agira de schématiser le problème, nous utiliserons la représentation schématique ci-jointe (source : élaboration propre).



**B** : représente un stimulus extérieur au problème. Concernant ce stimulus, deux choses sont à savoir. D'une part, les stimuli peuvent être issus de différentes sources, que ce soit nos souvenirs ou encore notre environnement. D'autre part, chaque individu étant différents, chacun s'exposera de manière différente à ces stimuli. Pour certains ce sera par la discussion, pour d'autres ce sera en rêvant ou encore en regardant des images autour de soi. C'est notamment ici que les techniques créatives jouent un rôle primordial, car elles permettent de faciliter l'exposition aux stimuli. Lorsqu'il s'agira de le schématiser, nous utiliserons la représentation schématique ci-jointe (source : élaboration propre).



**C** : représente l'idée. L'idée naît d'un choc fortuit entre les deux

éléments distincts que sont le problème (A) et les stimuli (B). Même si par facilité de compréhension nous considérerons par la suite que l'idée naît simplement de ce choc fortuit, il est cependant important d'expliquer que cela va tout de même plus loin. En effet, lorsque le

<sup>5</sup> Lardinois, E. (2010). *I-POLY-201- Stimulation de la créativité*.p13. Syllabus, Université de Mons (U-Mons)

<sup>6</sup>Arthur Koestler est né en 1905 à Budapest. Il est d'origine austro-hongroise et est devenu britannique en 1945. Arthur Koestler était auteur de romans et d'essais. C'est en 1964, lorsqu'il s'intéresse à l'émergence créative scientifique dans son livre « Le cri d'Archimède », qu'Arthur Koestler développe ce principe de bissociation.

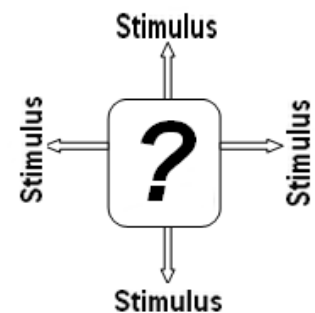


choc se produit, un lien se crée entre le problème (A) et les stimuli (B) car notre cerveau recompose ces deux éléments d'origine distincte, il les recombine, et c'est de cela que naît une idée (C). Le Docteur Eric Lardinois (2010) parle d'un acte créatif de recombinaison et de recombinaison entre A et B. Lorsqu'il s'agira de schématiser une idée, nous utiliserons la représentation schématique ci-jointe (source : élaboration propre).

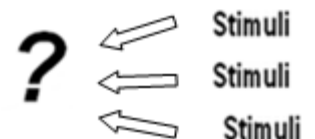
Nous avons donc vu que, d'après le principe de bissociation, si l'on cherche à faire naître une idée, c'est pour répondre à une situation problématique. Pour qu'une idée naisse, il faut qu'un choc se produise entre le problème et les stimuli auxquels l'individu se sera exposé. Si l'on veut comprendre ce qui se passe afin d'arriver à ce choc, nous devons considérer la technique d'éloignement-rapprochement qui représente une condition primordiale au bon déroulement et au succès de ce principe de bissociation.

### ***b) Éloignement-rapprochement***

L'éloignement, comme son nom l'indique, a pour objectif de s'éloigner du problème. Durant l'éloignement, l'individu se laisse imprégner par ses émotions et tente de se détacher le plus possible du problème. L'objectif est de s'exposer à des stimuli dont les rapports avec le problème ne sont pas directement liés, mais au contraire peuvent paraître ténus et par conséquent originaux. On essaie de trouver un déclencheur de solution pour le problème, de préférence via un rapport lointain pour promouvoir l'originalité. L'éloignement est représenté par le schéma ci-joint (source : élaboration propre).

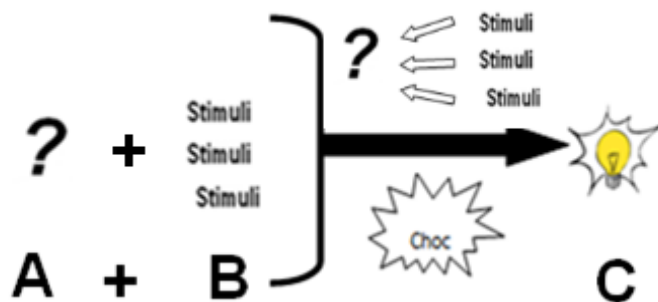


Durant l'éloignement l'individu s'est exposé à des stimuli. Pour que l'idée naisse, il faut à présent qu'un choc se produise entre les stimuli et le problème. Pour ce faire, il faudra considérer les stimuli en se recentrant sur le problème. C'est ce qu'on appelle le mouvement dit de rapprochement, comme représenté dans le schéma ci-joint (source : élaboration propre).



Durant ce mouvement de rapprochement, l'individu doit s'efforcer de trouver un lien entre les stimuli et le problème, et veiller à ce que ce lien soit approprié et efficace au regard de la résolution du problème. En d'autres termes, il doit s'assurer que ce lien permettra bien de faire naître une idée qui permettra de résoudre efficacement le problème.

Cette mise en relation entre stimuli et problème demandera beaucoup d'énergie. C'est de cette mise en relation que provient le choc donnant naissance à une idée. La naissance d'une idée au travers du principe de bissociation est représentée par le schéma ci-joint (source : élaboration propre).



Maintenant que nous connaissons la démarche à effectuer pour faire naître une idée, nous pouvons nous poser deux questions. D'une part, comment faire naître une idée créative? D'autre part, quels moyens devront être déployés pour assurer la créativité dans notre démarche Master Class?

### ***3. Comment rendre créative cette génération d'idée ?***

Pour répondre à cette question il sera nécessaire de considérer deux points de vue différents, d'une part, le groupe Master class dans son ensemble et, d'autre part, l'individu en soi. Il est important de pouvoir faire la distinction car elle est importante pour la compréhension du cadre méthodologique.

Si l'on veut rendre cette démarche créative c'est parce que toute idée créative est une idée originale et efficace dans la résolution du problème (Lardinois, 2010). Cependant, comment est-il possible d'adopter cette démarche créative lors de l'étape d'idée de notre processus d'innovation ?

Pour répondre à cette question nous devons considérer, dans un premier temps, le fonctionnement de notre cerveau. Il est le moteur de l'activité intellectuelle ainsi que le principal acteur de la créativité. Dans un deuxième temps, sur base de l'étude du fonctionnement du cerveau, nous verrons la condition nécessaire à remplir en vue de tendre vers une démarche créative. Il s'agit d'adopter un mouvement de divergence-convergence. Nous verrons que ce mouvement diffère en fonction que l'on considère le groupe ou que l'on considère l'individu au sein du groupe. Pour terminer, nous verrons que ce mouvement peut entraîner certaines dérives que nous devons absolument éviter.

#### ***a) Fonctionnement du cerveau et créativité***

Afin de comprendre comment nous pouvons adopter une démarche créative, il est nécessaire de considérer le fonctionnement de notre cerveau, celui-ci étant le moteur de l'activité intellectuelle et l'acteur principal de la créativité.

D'après les recherches en neurophysiologie du Professeur Roger Sperry<sup>7</sup> portant sur les deux hémisphères cérébraux, il s'avère que ces derniers se distinguent par des spécialisations différentes. L'hémisphère gauche se caractérise notamment par la logique et la rationalité. L'hémisphère droit, quant à lui, se caractérise notamment par l'émotion, l'intuition et l'imagination. Cependant, même s'ils ont tous deux des spécialisations différentes, ces deux hémisphères sont complémentaires et interagissent, permettant ainsi à un individu d'avoir deux approches différentes du monde qui l'entoure. Il s'agit de deux modes de pensée distincts. L'hémisphère gauche permettra une approche plus mathématique et rationnelle, tandis que l'hémisphère droit permettra une approche plus intuitive et irrationnelle. C'est en tirant profit de cette interaction entre ces deux hémisphères que l'individu peut faire preuve de créativité et produire des idées originales et efficaces. Pour tirer profit de cette interaction il faudra adopter un mouvement en deux temps. Il s'agit d'un mouvement dit de « Divergence-Convergence ».

**b) Mouvement de « Divergence-Convergence »**

Ce mouvement permet de tirer profit de l'interaction existante entre les hémisphères cérébraux et, de cette façon, d'adopter une démarche créative permettant d'obtenir une idée originale et efficace en vue de résoudre notre problème. Il s'agit d'un mouvement qui s'enclenche dès l'étape d'idée de notre processus d'innovation. Cependant, ce mouvement de divergence-convergence ne s'organise et ne s'agence pas de la même manière en fonction que l'on considère soit un groupe ou soit un individu. Nous effectuerons la distinction car elle a toute son importance en vue de s'assurer une bonne compréhension par la suite.

- Du point de vue du groupe

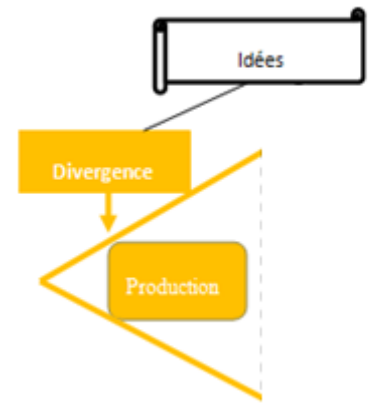


L'objectif est d'amener le groupe à réaliser un mouvement consistant à s'éloigner du problème afin que le groupe puisse diverger en laissant libre cours à l'imagination et l'intuition. C'est donc l'hémisphère droit du cerveau qui est sollicité par le groupe. Ce mouvement de divergence permet au groupe d'adopter un certain recul par rapport au problème. C'est lors de cette phase de divergence que le groupe réalisera la production d'idées comme représenté sur le schéma ci-joint (source : élaboration propre). Cette production d'idées se fera grâce au principe d'éloignement-rapprochement.

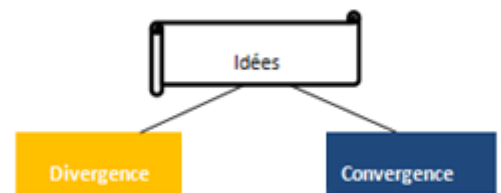
---

<sup>7</sup> Roger Sperry (1913-1994) était Professeur américain en neurophysiologie. Roger Sperry était renommé pour son étude portant sur les hémisphères cérébraux plus communément connue sous le nom de « split-brain ». C'est au travers de cette étude que Roger Sperry a mis en avant le principe d'asymétrie cérébrale. Ses travaux sur les hémisphères cérébraux ont été récompensés par le Prix Nobel de Médecine en 1981.

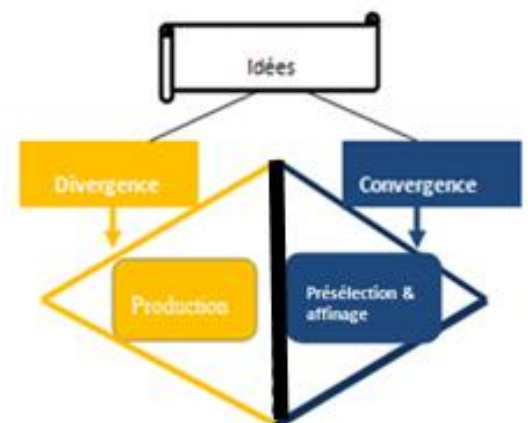
À l'issue de ce mouvement de divergence, la production d'idées est terminée. Le résultat peut se caractériser par deux tendances. D'une part, par un très grand nombre d'idées produites par les membres du groupe. En effet, un groupe a tendance à générer un grand nombre d'idées. D'autre part, les idées produites lors de cette phase sont originales. En effet, elles ont été produites via à une exposition à des stimuli éloignés du problème. Cependant, ces idées sont floues, partielles ou encore incomplètes étant donné que le groupe produit ces idées dans une phase où il se détache du problème. Il faut à présent les rendre efficaces par un mouvement de convergence vers le problème. Cependant, il n'est pas concevable que l'ensemble de ces idées parviennent en état à l'étape suivante de notre processus d'innovation qui est l'étape d'évaluation. Si tel est le cas, cela deviendrait contre productif. Il faudrait un temps fou pour évaluer chacune d'entre elles.



Afin d'éviter cela, il existe une solution consistant à déjà faire converger le groupe vers la résolution du problème avant d'entamer l'étape d'évaluation. Le groupe effectuera donc un mouvement de convergence lors de l'étape. Cette convergence a pour objectif de rendre efficaces les idées originales issues de la production d'idées en phase de divergence. Dès lors, l'étape d'idée comporte aussi bien le mouvement de divergence que le mouvement de convergence. Nous pouvons dire que ce mouvement de divergence-convergence s'intègre donc complètement au sein de l'étape d'idée de notre processus d'innovation. Cela amène le groupe à considérer l'étape d'idées en deux phases distinctes comme nous pouvons le constater sur le schéma ci-joint (source : élaboration propre).



Lors de ce mouvement de convergence le groupe va devoir effectuer deux démarches en se afin de rendre efficaces les idées originales ayant été produites. Il s'agira d'effectuer une présélection et un affinage des idées lors comme représenté sur le schéma ci-joint (source : élaboration propre). Cela nécessitera de faire preuve de rationalité et de logique. C'est donc l'hémisphère gauche qui est sollicité lors de cette phase de convergence.



La première démarche consiste à réduire le nombre important d'idées produites par le groupe lors de la phase de divergence. Pour ce faire, le groupe va effectuer une présélection. La seconde démarche consistera à affiner ces idées présélectionnées. Cet affinage est nécessaire car, en effet, il consiste à mettre en forme ces idées floues et incomplètes en se recentrant sur le problème afin de rendre celles-ci opérationnelles pour la résolution du problème. On cherche à faire en sorte que ces idées originales deviennent également efficaces.

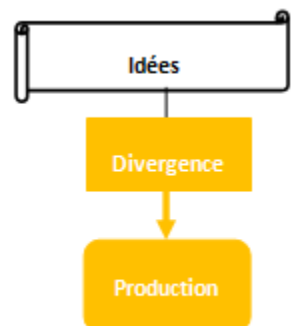
Une fois ces deux démarches effectuées, le groupe pourra continuer à converger vers la résolution du problème au travers de l'étape d'évaluation. Celle-ci pourra, à présent, se passer dans des conditions adéquates. Nous pouvons donc dire que le groupe converge une première fois lors de l'étape d'idée pour les raisons évoquées précédemment. Et par la suite, le groupe converge une seconde fois lors de l'évaluation, mais en considérant un nombre d'idées fortement restreint.

Nous avons vu que si le groupe Master Class souhaite adopter une démarche créative en vue de produire des idées originales et efficaces, cela nécessite que le groupe tire profit de l'interaction existante entre les deux hémisphères cérébraux au travers d'un mouvement de divergence-convergence. Nous avons considéré ce mouvement du point de vue du groupe. À présent, nous allons considérer ce mouvement du point de vue de l'individu. Nous verrons que celui-ci diffère.

- Du point de vue de l'individu



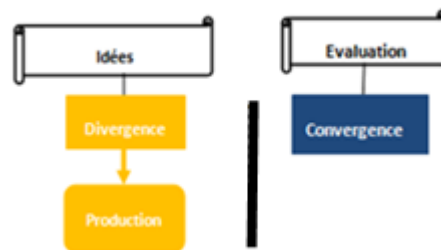
Si l'individu veut faire preuve de créativité dans sa génération d'idées, celui-ci devra également effectuer ce mouvement de divergence-convergence. Lors de la divergence, l'individu s'éloigne du problème et laisse libre cours à son imagination et à son intuition. Dès lors, l'individu sollicite son hémisphère droit. C'est dans ce mouvement de divergence que l'individu va produire son idée qui sera originale, comme représenté sur le schéma ci-joint (source : élaboration propre). En effet, cette idée originale est produite via l'éloignement-rapprochement au cours d'un mouvement de divergence consistant à se détacher du problème. Ce mouvement de divergence s'insère au sein de l'étape d'idée du processus d'innovation. Jusqu'ici la démarche est semblable à celle effectuée par un groupe. L'individu crée des idées originales.



Cependant, contrairement au groupe, l'individu ne peut générer qu'une seule idée à la fois par production d'idées. S'il veut générer une nouvelle idée, il devra recommencer la production d'idée. Le groupe quant à lui génère plusieurs idées à la fois par

production d'idées. En effet, si on a dix individus dans le groupe, chaque individu de ce groupe ne génère qu'une idée à la fois lors de la production d'idée, mais le groupe, quant à lui, aura généré dix idées lors de cette production d'idées.

De ce fait, lorsque l'on considère l'individu, sa production d'idées se caractérise par la génération d'une idée unique. Dès lors, contrairement au groupe, l'individu n'a nullement besoin d'effectuer une présélection et un affinage au travers d'un premier mouvement de convergence avant de passer à l'étape d'évaluation. En effet, une fois sa production de



l'idée terminée, l'individu passe directement à l'étape d'évaluation. Comme représenté sur le schéma ci-joint (source : élaboration propre), c'est donc lors de l'étape d'évaluation que l'individu adopte un mouvement de convergence afin de se recentrer sur la résolution du problème et d'évaluer si oui ou non son idée permettra de résoudre le problème. C'est donc au sein de l'étape d'évaluation qu'il veille à rendre son idée efficace. Le groupe, quant à lui, réalise cela lors de l'étape d'idée. Pour ce faire, l'individu sollicitera son hémisphère gauche en faisant preuve de logique et de rationalité.

Cependant, comme nous l'avons vu, chacun de ces mouvements se caractérise par un mode de pensée spécifique. Dès lors, ce mouvement de divergence-convergence peut induire certaines dérives qu'il est nécessaire d'éviter.

### *c) Dérives à éviter*

La première dérive concerne l'interaction qui existe entre nos deux modes de pensée au travers de ce mouvement de divergence-convergence.

Lorsque l'on parle de dérives liées à l'interaction entre les deux modes de pensées, cela signifie qu'il est primordial de maintenir la divergence et la convergence séparées afin d'éviter toute interférence entre ces deux mouvements. En effet, s'il y a une interférence entre la phase divergence et la phase convergence cela sera problématique pour notre production d'idées. On entend par là qu'il faut éviter que l'imagination et l'intuition présentes en phase divergente ne soient entravées par la rationalité et la logique présentes en phase convergente et vice versa. Cela peut se produire dans le cas où aucune frontière n'est établie entre la convergence et la divergence, pouvant ainsi mener à un glissement de la phase convergente sur la phase divergente. Si cela se produit, la logique interférera sur l'imagination rendant impossible la production d'idées originales. Il est donc vital d'éviter cette dérive afin de promouvoir l'originalité et l'efficacité des idées générées. Il faut donc permettre à la

production d'idées de se dérouler librement sans aucune entrave. Pour ce faire, il faut appliquer le principe de séparation consistant, de manière métaphorique, à bâtir un mur entre la divergence et la convergence. Toute méthode de créativité visant à la production d'idées originales et efficaces se doit d'appliquer ce principe. Ce principe de séparation est représenté sur les schémas précédents par la ligne noire continue séparant ces deux mouvements.

La seconde dérive porte non plus sur l'interaction entre les deux phases, mais uniquement sur le mouvement de divergence et, plus précisément, sur la production d'idées à proprement parler. Il faut éviter cette dérive qui consiste à penser que la première idée que l'on génère est souvent la bonne. Un moyen d'y arriver est de suspendre notre jugement, c'est-à-dire de ne pas considérer d'emblée que telle ou telle idée est la bonne, mais au contraire rester ouvert et préconiser une génération d'idées la plus complète possible.

*« C'est Dewey qui a initialement exprimé cette façon de concevoir la dynamique mentale. Il argumente que la pensée réflexive suppose la suspension du jugement alors que de nouvelles recherches s'effectuent. [...] Osborn (1959) reprend à son compte cette notion d'idéation volontaire. Il préconise de réserver le jugement conjointement à la multiplication des propositions intermédiaires. Réserver tout jugement combiné avec la quantité des conceptions provisoires permet d'accroître les variations d'idées. »<sup>8</sup>*

Au travers des éléments présentés ci-dessus, nous avons répondu à la question portant sur la manière dont nous pouvions rendre cette étape d'idée créative. En effet, nous devons retenir que si l'on veut être créatif, il faut tirer profit de l'interaction entre nos hémisphères par un mouvement de divergence-convergence. En effectuant ce mouvement, la divergence nous permettra de créer des idées originales via l'éloignement-rapprochement tandis que la convergence nous permettra de rendre efficaces ces idées originales au travers de l'affinage. Le processus créatif en huit étapes d'Eric Lardinois permet d'adopter ce mouvement de divergence-convergence via la réalisation de ces étapes constitutives. Il faut cependant garder à l'esprit que les subtilités de ce mouvement diffèrent en fonction qu'on le considère la situation du point de vue du groupe Master Class ou du point de vue d'un individu du groupe.

---

<sup>8</sup> Degeorge, J.-M., & Magakian, J.-L. (2008, juillet). *De l'influence du processus d'idéation au passage à l'action entrepreneuriale: étude exploratoire*. Communication présentée à la journée de recherche Entrepreneuriat et Stratégie, Bordeaux, France. p.13. Repéré à <http://asso.nordnet.fr/adreg/DEGEORGE%20MAGAKIAN.pdf>

*CONFIDENTIEL*

Afin de s'assurer que ce mouvement produise le résultat escompté, il faudra veiller à éviter également les dérives qui ont été présentées.

## ANNEXE 10 : PROCESSUS CRÉATIF

Plusieurs versions du processus créatif existent et diffèrent en fonction du nombre de phases constitutives. Cela varie d'un auteur à l'autre. À titre indicatif, cette annexe fournit divers exemple de processus créatif.

- a) Bonnardel (2009) fournit cinq schémas reprenant des versions différentes du processus créatif propres à divers auteurs.

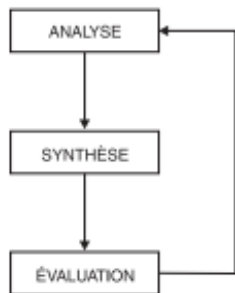


Fig. 1 a. — Processus de conception décrit par Asimov (1962)  
*Design process described by Asimov (1962)*

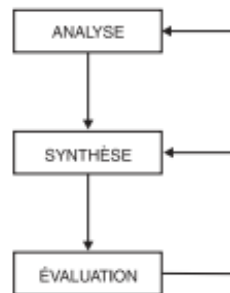


Fig. 1 b. — Processus remanié par McNeill, Gero & Warren (1998)  
*Process revised by McNeill, Gero & Warren (1998)*

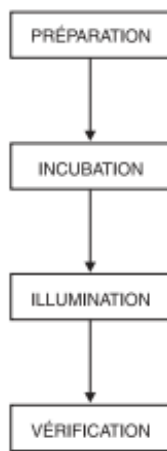


Fig. 2 a. — Processus créatif décrit par Wallas (1926)  
*Creative process described by Wallas (1926)*

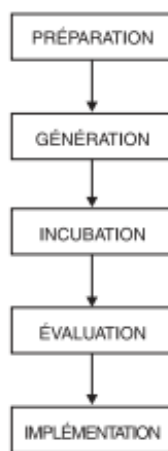


Fig. 2 b. — Processus créatif décrit par Gelb (1996)  
*Creative process described by Gelb (1996)*

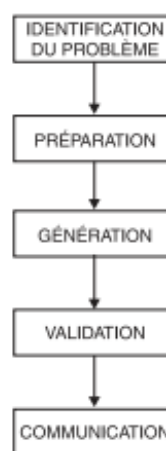
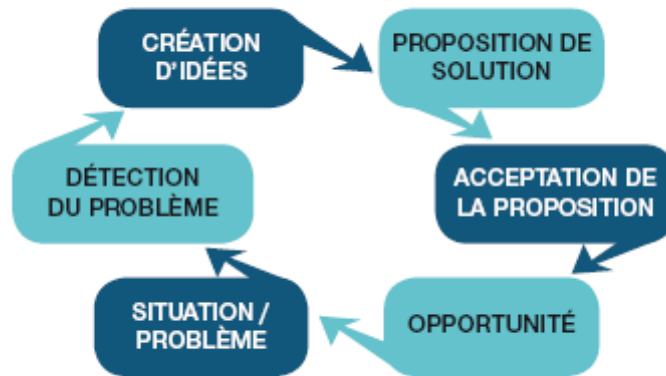


Fig. 2 c. — Processus créatif décrit par Amabile (1996)  
*Creative process described by Amabile (1996)*

*Source* : Bonnardel, N. (2009). Activités de conception et créativité : de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives. Presse Universitaire de France, *Le travail humain*, 7(s.n), pp 5-22. Repéré à [http://sites.univ-provence.fr/wpsycle/documentpdf/DocBonnardel/Bonnardel\\_TravailHumain.pdf](http://sites.univ-provence.fr/wpsycle/documentpdf/DocBonnardel/Bonnardel_TravailHumain.pdf)

- b) La Chambre du Commerce et d'Industrie du Gers propose une version en six phases du processus créatif dans son manuel de créativité



*Source* : Chambre de Commerce et d'Industrie du Gers. (s.d). *Créa Business Idea : manuel de créativité en entreprise*. Repéré à [http://www.creabusinessidea.com/test\\_g30/modulo\\_noticia\\_2.01/panel/tmp/ficha\\_242\\_1.pdf](http://www.creabusinessidea.com/test_g30/modulo_noticia_2.01/panel/tmp/ficha_242_1.pdf)

## ANNEXE 11 : LISTE DES ILLUSTRATIONS

Les illustrations reprises dans cette annexe sont toutes des élaborations propres. L'objectif de celles-ci est de mieux visualiser certains concepts et d'en faciliter la compréhension.

### 1. Illustrations de base

Illustration 1 : le problème



Illustration 2 : l'idée



Illustration 3 : le principe d'éloignement

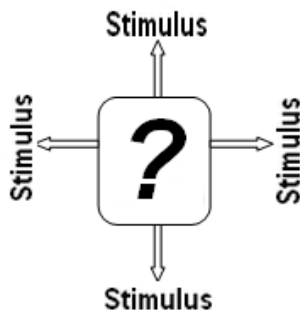


Illustration 4 : le principe de rapprochement

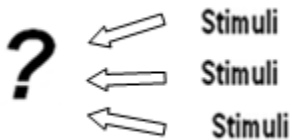


Illustration 5 : la bissociation

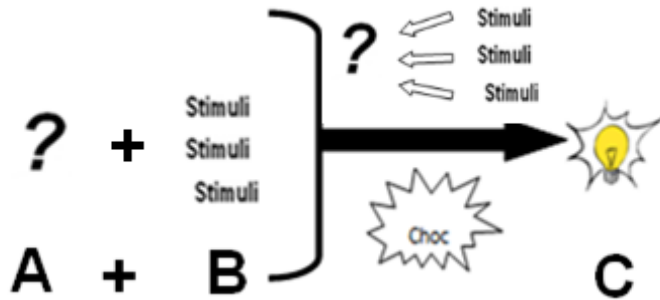


Illustration 6 : le mouvement de divergence-convergence (en groupe)

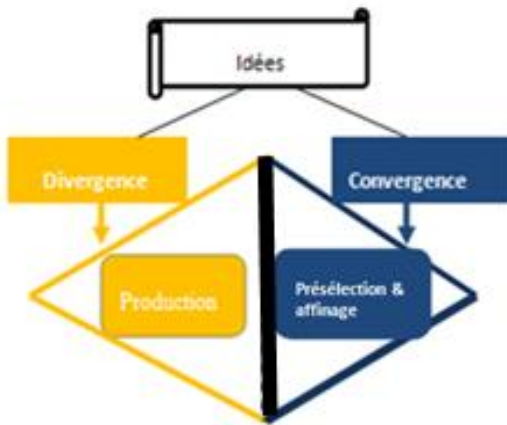
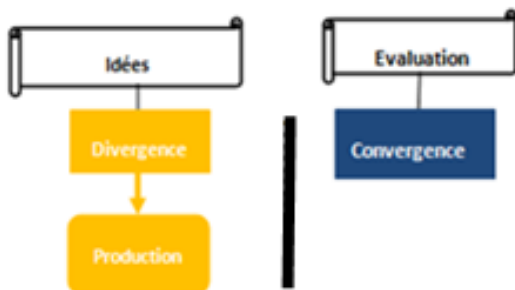


Illustration 6 bis : le mouvement de divergence-convergence (de l'individu)



## 2. Illustration liées au processus créatif

Illustration 7 : Phase 1 : la formulation



Illustration 8 : Phase 2 : la reformulation



Illustration 9 : Phase 3 : l'imprégnation

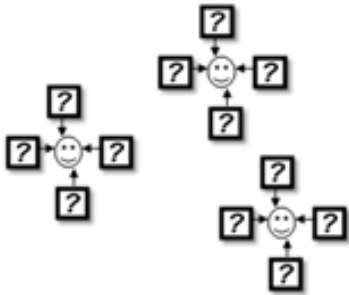


Illustration 10 : Premier rôle du processus créatif

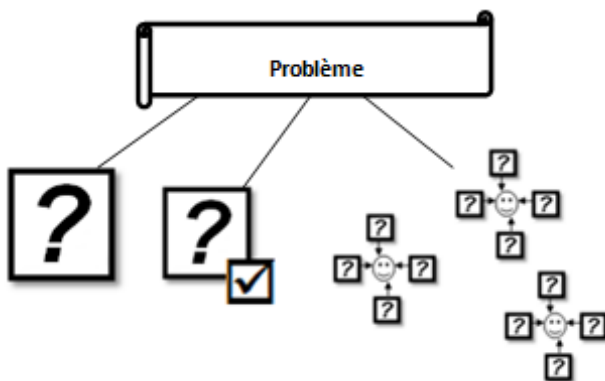


Illustration 11: Phase 4 : la purge

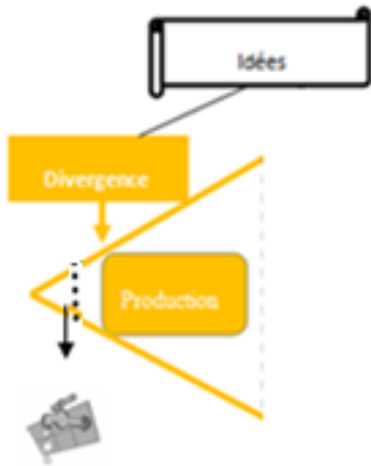


Illustration 12 : Phase 5 : l'éloignement



Illustration 13 : Phase 6 : le rapprochement

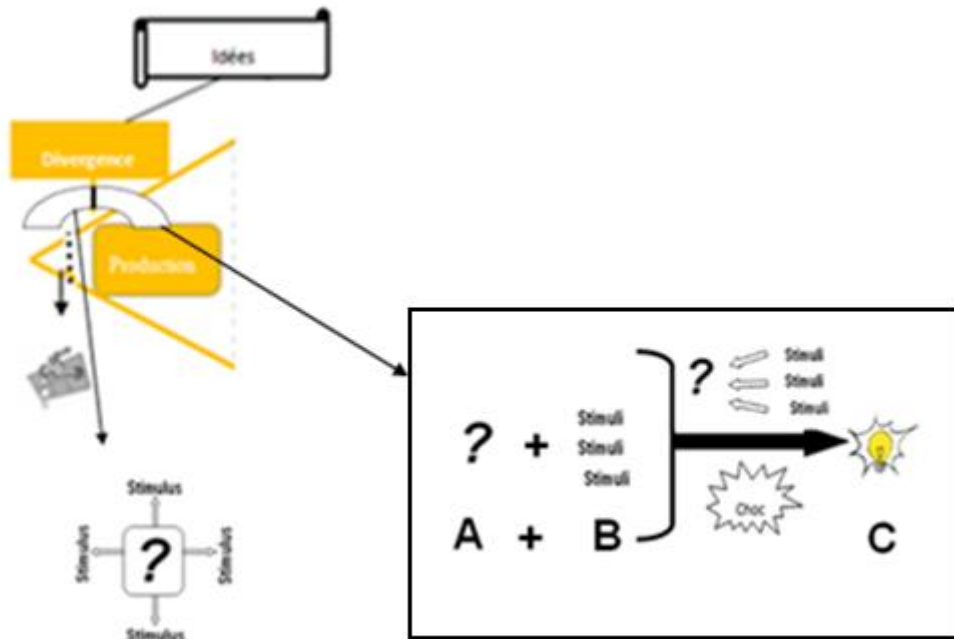


Illustration 14 : Phase 7 : la mise en forme

La mise en forme est représentée par la partie droite de l'illustration. Il s'agit du mouvement de convergence. La mise en forme correspond à la réalisation d'une présélection et d'un affinage.

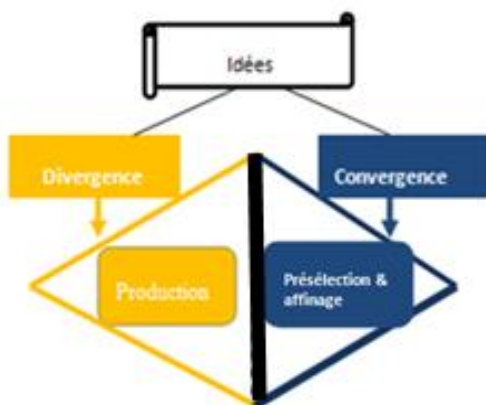
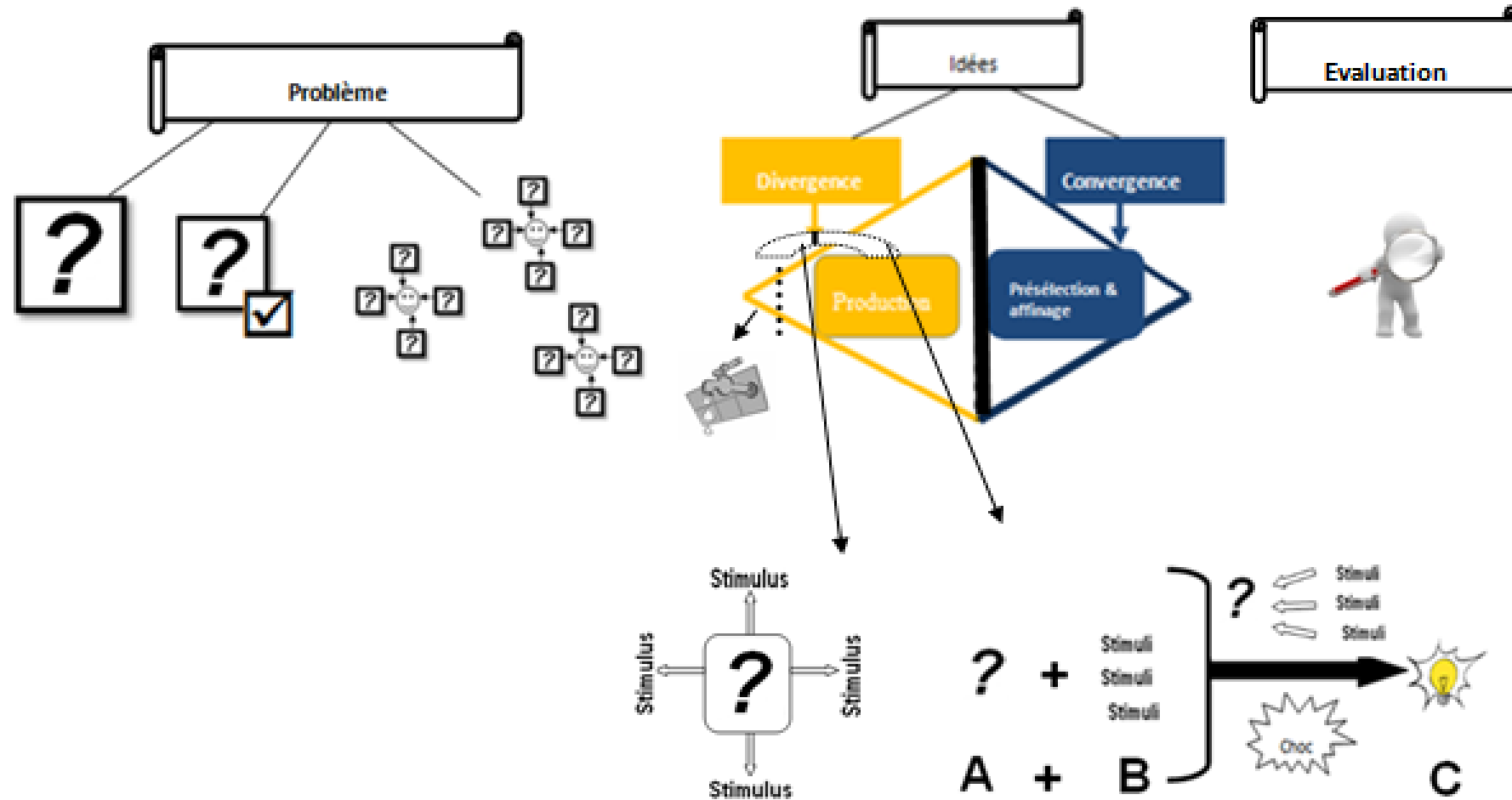


Illustration 15 : Phase 8 : évaluation



## ANNEXE 12 : ILLUSTRATION DU PROCESSUS CRÉATIF



Source : élaboration propre

### ANNEXE 13 : PROCESSUS D'IDÉATION VS. PROCESSUS CRÉATIF

L'objectif ici est de réaliser une distinction entre ces deux processus distincts afin que tout risque de confusion soit écarté. J'ai donc effectué un tableau comparatif reprenant les points principaux.

Processus créatif	Processus d'idéation
Processus de groupe	Processus individuel propre à chaque membre du groupe
Veille à ce que le groupe adopte une démarche créative dans sa recherche d'idées afin que ces idées soient efficaces et originales	Veille à ce que l'individu adopte une démarche créative dans sa recherche d'une idée afin que celle-ci soit efficace et originale.
Valable pour la génération d'une multitude d'idées par le groupe	Valable pour la génération d'une idée unique par l'individu. Si l'individu veut chercher une nouvelle idée, cela enclenche un nouveau processus d'idéation.
<b>Mouvement de divergence</b> : étape d'idée du processus d'innovation	<b>Mouvement de divergence</b> : étape d'idée du processus d'innovation
<b>Mouvement de convergence</b> : étape d'idée du processus d'innovation. En effet, si on considère le fonctionnement d'un groupe, celui-ci génère plein d'idées. Il faudra d'abord réduire la liste d'idées et ensuite les affiner avant de pouvoir passer à l'étape d'évaluation du processus d'innovation. Le mouvement de convergence s'enclenche non pas lors de l'étape d'évaluation du processus d'innovation, mais lors de cette phase intermédiaire au sein de l'étape d'idée du processus d'innovation.	<b>Mouvement de convergence</b> : étape d'évaluation du processus d'innovation. En effet, si on considère le fonctionnement de l'individu, celui-ci ne génère qu'une seule idée. Dès lors, la production terminée, l'individu quitte l'étape d'idée du processus d'innovation et passe à l'étape d'évaluation du processus d'innovation. C'est lors de cette dernière que s'enclenche le mouvement de convergence, contrairement au processus créatif où la convergence s'enclenche au sein de l'étape d'idées du processus d'innovation.

Source : élaboration propre

## **ANNEXE 14 : AGENCEMENT DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE : COMMENTAIRES**

L'objectif de cette annexe est de fournir quelques commentaires concernant l'agencement de certains éléments dans la représentation schématique de mon cadre méthodologique.

La phase d'incubation du processus d'idéation correspond tant à la phase de reformulation qu'à la phase d'imprégnation du processus créatif. Cela s'explique par le fait que lorsque le groupe reformule le problème dans un langage commun, chacun des individus en a une meilleure compréhension et, par cette démarche, l'individu commence déjà à emmagasiner le problème. L'incubation de l'individu débute donc lors de la reformulation au sein du groupe. Attention, si l'individu doit s'incuber de façon naturelle cela prendrait trop de temps. Il faut donc un accélérateur d'incubation. On va donc faire appel au groupe, c'est en amenant le groupe à s'imprégner du problème au travers de la phase d'imprégnation du processus créatif que l'on va faire en sorte d'accélérer l'incubation de chacun des individus du groupe.

En ce qui concerne l'agencement de la phase d'imprégnation du processus créatif, elle se situe entre la phase de reformulation et la phase de purge. Elle semble désolidarisée des autres phases du processus créatif propres à l'étape de formulation du processus d'innovation. Cet agencement est délibéré car, de manière générale, l'étape de formulation du problème du processus d'innovation se fait par un premier groupe, et l'étape d'idée du processus d'innovation se fait par un second groupe. Dès lors la phase d'imprégnation du processus créatif joue le rôle de zone tampon, de zone de transition entre les deux groupes. Au cours de cette phase d'imprégnation, le second groupe vient s'imprégner du problème avant d'entamer l'étape d'idée du processus d'innovation. En d'autres mots, cette phase permet au second groupe de prendre connaissance du travail effectué par le premier groupe. Le premier groupe formule et reformule le problème, et le second groupe en prend connaissance via l'imprégnation.

Concernant la phase de purge du processus créatif, elle est placée légèrement en amont des autres phases du processus créatif s'intégrant dans le mouvement de divergence. En effet, rappelons que la purge n'est pas de la divergence à proprement parler, mais elle est nécessaire pour enclencher la divergence. Sans purge, le groupe ne pourra pas diverger car il ne se sera pas libéré des idées connues. C'est pourquoi on place la purge légèrement en amont, la purge n'est pas de la divergence, mais elle est cependant préliminaire à la divergence et elle l'enclenche.

Concernant le mouvement de divergence, il correspond au moment de la production d'idées. C'est pourquoi, lorsque l'on considère le groupe, la divergence correspond aux phases d'éloignement et rapprochement, et lorsque l'on considère l'individu, la divergence correspond donc à la phase d'illumination.

À propos de la convergence :

- si nous considérons uniquement l'individu au travers du processus d'idéation, nous savons qu'à l'issue de sa production d'idées lors de la phase d'illumination l'individu génère une idée unique. Celle-ci va devoir être évaluée au cours de la phase de vérification, consistant à vérifier que cette idée réponde au problème. C'est lors de cette phase de vérification que l'individu converge en se recentrant sur le problème. Dès lors, si l'on considère uniquement l'individu, la convergence concerne sa phase de vérification, qui elle correspond à l'étape d'évaluation du processus d'innovation.
- si nous considérons le groupe au travers du processus créatif, nous savons qu'à l'issue des phases d'éloignement et rapprochement, le groupe a généré plusieurs idées. Contrairement à un individu en présence d'une seule idée, le groupe quant à lui a énormément d'idées et ne peut pas passer directement à l'évaluation. Il y a cette étape intermédiaire de mise en forme qui est nécessaire et qui est propre au groupe. C'est au cours de cette phase de mise en forme que s'enclenche la convergence pour continuer lors de la phase d'évaluation du processus créatif. C'est pourquoi, lorsque l'on considère le groupe, la convergence concerne les phases de mise en forme et d'évaluation du processus créatif.

Ce sont ces deux éléments qui expliquent la position particulière de la convergence dans la représentation schématique de notre cadre méthodologique.

## **ANNEXE 15 : LES CINQ « POURQUOI ? »**

Pourquoi est-il important de mettre en place des mécanismes d'aide pour les PME ?

- Les PME constituent le moteur de l'économie or, le phénomène de faillite touche presque exclusivement les PME en Belgique. Un besoin de mécanismes d'aide stimulant le rebond en amont de la faillite se fait ressentir.

**Pourquoi les PME restent-elles confrontées à de nombreuses difficultés ?**

- Soit l'entrepreneur ne réalise pas qu'il se trouve dans une situation délicate ou face à certains problèmes aigus.
- Soit l'entrepreneur n'utilise pas l'aide et les ressources adéquates pour résoudre son problème.

**Pourquoi l'entrepreneur n'utilise-t-il pas l'aide ou les ressources adéquates ?**

- Dans la majorité des cas l'entrepreneur n'a pas lui-même une idée précise et exacte de l'origine de son problème, et dès lors, il risque de frapper à la mauvaise porte.

**Pourquoi l'entrepreneur frappe-t-il à la mauvaise porte ?**

- D'une part, il existe un grand nombre d'aides publiques et européennes, et l'entrepreneur ne sait pas toujours laquelle solliciter.
- D'autre part, dans la plupart des cas, ces aides sont cloisonnées en ce sens qu'elles permettent de résoudre un problème bien spécifique (problème marketing, problème financier) mais pas un problème dans son ensemble. Ces aides ne permettent également pas d'identifier et de résoudre l'origine réelle du problème.

**Pourquoi ces aides ne permettent-elles pas d'identifier et de résoudre la source réelle du problème ?**

- À l'heure actuelle les services mis en place manquent d'approche systémique. Il faudrait tendre vers une analyse en profondeur de la PME en tenant compte de toutes les interactions existantes en son

*CONFIDENTIEL*

sein ; le but étant, de proposer une aide sur mesure, propre aux caractéristiques et aux faiblesses de sa PME.

## ANNEXE 16 : CAHIER DES CHARGES

Il permet d'aborder le problème sous tous les angles au travers des questions « Qui », « Quoi », « Quand », « Où », « Combien », « Comment » et « Pourquoi ». Nous voulons développer un nouveau service d'aide pour entrepreneurs en difficulté. Dès lors, à quels problèmes sommes-nous confrontés ? C'est ce que nous devons définir au travers de ce cahier des charges :

### QQQOCCP :

- **Qui ?** (on s'intéresse aux personnes)

Qui voulons-nous aider ?

- **Taille** : PME 5 à 50 personnes
- **Zone géographique** : Région Wallonne
- **Secteurs** : tout type hors horeca et hors secteur de la construction
- **Valeur médiatique** : nous rechercherons des entreprises à valeur médiatique. Il faut un caractère émotionnel. Pour l'évaluer nous nous baserons par exemple sur la réputation (ex : Depuis 1830 de père en fils etc.)
- Des entreprises où la **créativité** peut être utilisée.
- Des entreprises pour lesquelles il n'y a pas de repreneurs (Rachat trop cher etc.).
- **Exclu** : fraudeurs et entreprises présentant des problèmes financiers.
- **Profil** : nous recherchons principalement un profil présentant une possibilité de continuité d'activité. Il faut qu'il puisse y avoir un potentiel de changement et une opportunité d'y apporter une solution innovante. Nous recherchons de véritables entrepreneurs et non pas des commerçants. Il faut de plus, que celui-ci présente une réelle motivation à s'en sortir.

- **Quoi ?** (on s'intéresse aux choses, aux définitions)

La mise en place d'un service d'aide centré sur l'individu.

- **Quand ?** (notion de chronologie),

Intervention courte sur une durée de trois mois à raison d'une demi-journée par mois et d'une journée en week-end par mois.

- **Où ?** (lieux)

Au sein de la zone de la LME :

- Mons
- Tournai/Enghien

Un lien d'intervention pourrait être un bus LME.

- **Combien ?** (quantité, question d'argent),

Il s'agira d'un service non payant. Il fonctionnera sur un principe de bourse d'heures. Ce système de bourse d'heure consiste à solliciter les services d'une série d'organismes (par exemple, l'UCM) en vue d'obtenir de leur part, un crédit d'heure qu'ils sont prêts à octroyer à notre service d'aide. On rassemble toutes ces heures que les organismes sont prêts à octroyer gratuitement. L'entrepreneur se verra donc accorder un nombre d'heure. On utilisera les compétences de ces organismes en fonction des besoins se faisant ressentir.

- **Comment ?** (la manière, les moyens, les outils)

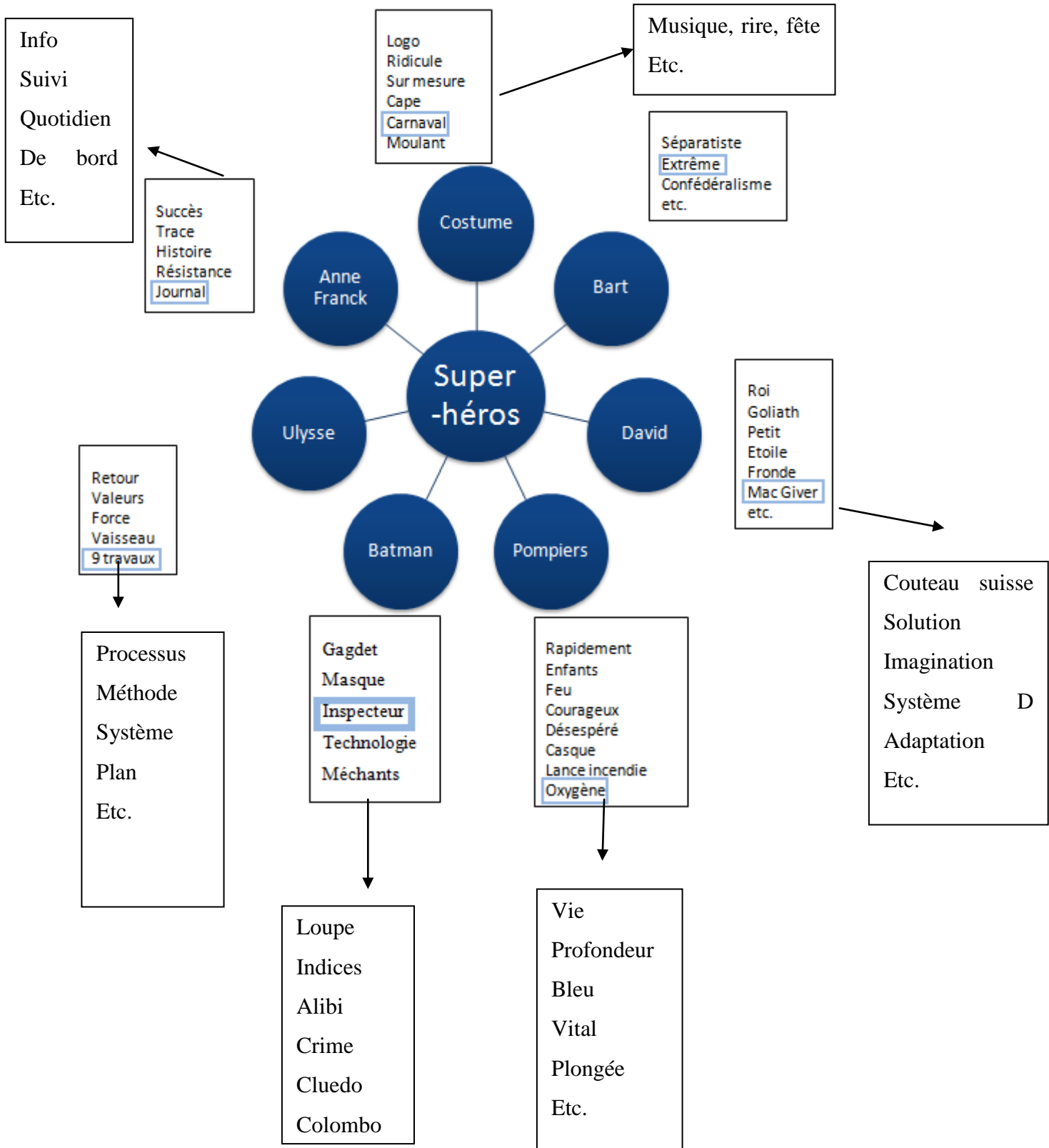
Au travers du développement d'une méthodologie originale (qui se démarque de l'existant), créative (faisant appel aux outils de la créativité en entreprise) et globale (intégrant une vision systémique de l'entreprise). Ce développement méthodologique s'inscrira au travers du cadre méthodologique propre au lancement de nouveaux produits

- **Pourquoi ?** (les causes, les intentions)

- Parce que les services d'aides existants présentent des lacunes. Ceux-ci n'ont ni une approche globale intégrant une vision systémique de l'entreprise, ni une approche centrée sur l'individu. Il s'agit généralement d'une aide comptable, juridique et financière. De plus, les services d'aides existants supposent que l'entrepreneur ait identifié l'origine de ses problèmes au préalable. Malheureusement, dans la majorité des cas, celui-ci en est incapable.
- Parce que groupe Master Class propose quant à lui une approche différente tenant compte de ces éléments et, a pour objectif d'établir une réelle relation de confiance avec l'entrepreneur.

## ANNEXE 17 : CARTE MENTALE DIVERGENTE

Voici la carte mentale divergente ayant été réalisée lors de nos séances Master Class.



## ANNEXE 18 : LISTE CLUSTÉRISÉE

Cette annexe reprend une liste clustérisée des idées émises lors de la production d'idées. Il s'agit d'un document Excel faisant office de PV Master Class pour la séance de travail portant sur la production d'idées (Mars 2013). PV non revu et non corrigé.

### 1. Idées centrées sur l'entrepreneur

#### 1.1 Etre entrepreneur

- Lui demander pourquoi l veut être entrepreneur,
- Quelle est sa vie, son entreprise rêvée? La créer par « mood board ».
- Définir l'entreprise idéale pour l'entrepreneur et les travailleurs
- Quelle est sa vision sur comment sauver son entreprise en 10 leçons ?
- Créer son entreprise idéale.
- Embellir les soucis
- Entreprise idéale

#### 1.2 Les stages

- Voyage en terre inconnue pour l'entrepreneur
- Faire réaliser un parcours du combattant
- Stage de plongée dans les carrières de Dour. Analogie entre TPE/PME et gestion d'un environnement hostile
- Echanger 3 mois mon poste et le sien. Augmenter la confiance, le benchmarking, vivre ses réalités

#### 1.3 Actions psychologiques

- Relativiser la problématique
- Revaloriser le travail
- Créer des indicateurs de satisfaction
- Favoriser la relaxation, le calme avant le combat

- Ne pas baisser les bras
- Ecouter l'entrepreneur

#### **1.4 Nouvel objectif**

- Définir avec l'entrepreneur un nouveau cap

## **2. L'environnement**

### **2.1 Environnement**

- Passer au karcher la banlieue des problèmes.
- Faire la cartographie du réseau de la TPE/PME et en déduire les pistes d'actions  
carte GPS
- Veille concurrentiel – « exterminer » les concurrents

### **2.2 Ouvrir l'environnement**

- Comment vendre les produits à des martiens ?
- Engager des étrangers au monde de l'entreprise

## **3. L'entreprise**

### **3.1 Diagnostic**

- Mettre l'entreprise en quarantaine, salle d'observation, scanner
- Mener un travail d'enquête par un inspecteur
- Donner les problèmes à des novices : enfants, comédiens ; médecins, acteurs
- Un détartrage complet et systématique, puis repérage des caries éventuelles  
ensuite soigner et repartir avec une bouche saine
- Diagnostic et recherche des causes
- Amplifier le problème au maximum
- Burlesque

## *CONFIDENTIEL*

- En retirer des apprentissages
- Outil de vision + BMC (Business Model Canvas)
- Nouvelle stratégie
- Mettre en parallèle les questions du CeFip et du BMC.
- Simulation de son nouveau business pour validation
- Ecriture d'un scénario catastrophe et réécriture d'une version idéale
- Un comédien qui rejoue l'histoire de l'entreprise
- Trouver les points faibles
- Filmer le quotidien de l'entreprise, Reality TV
- Faire un parallélisme entre le fonctionnement et méthodologie d'un entrepreneur en situation saine et un entrepreneur en difficulté.  
Voir les différences de fonctionnement et pourquoi fait-on différemment
- Electrochoc
- Outil de créativité les 5 « Pourquoi ? » ; Créer le chaos pour tout casser et reconstruire
- Construire un cockpit d'avion : but = atterrir ; moyen = carburant ; outil = pilote
- Aller à l'hôpital, voir si l'entrepreneur peut être sauvé, sinon l'envoyer chez Borgno funérailles directement

### **3.2 Accompagnement et consulting**

- Commando virtuel sur le net
- Créer un groupe d'entrepreneurs avec des compétences complémentaires pour un concert grandiose
- Club VIP des entrepreneurs en difficulté avec Coluche comme président
- Groupe de discussion avec des groupes différents : banquiers, marketeur, créateur
- Comité stratégique avec tous les docteurs : comptable, banquier, graphiste, client, fournisseur, employés

### **3.3 Solution – Accompagnement - conseil**

- Créer un tous ensemble pour entrepreneur
- Emission TV sur le concept des maçons du cœur. Offrir des vacances à l'entreprise, construire un plan de réorganisation
- Stage de rééducation entrepreneuriale
- Dopage de chaque segment de l'entreprise
- Modéliser leur chiffre d'affaires idéal et les variables de réussite
- Créer un fond de solidarité, un fond intellectuel et non financier
- Adapter un programme de gestion de voyage : description de l'hôtel, le nombre personnes, le type de voyage, le type d'activités
- Sécurité : contact et discussion de la problématique, propositions et/ou conseils pour envisager d'autres horizons et/ou une reconversion
- Aller voir Franco Dragonne pour faire un spectacle payant et rembourser les dettes de l'entreprise
- Les carnets du bourlingueur pour les entreprises
- Offrir le sac de Mary Poppins avec tous les trucs et astuces pour réussir

### **3.4 Livres**

- Guide des bonnes pratiques
- Guide des méthodes qui sauvent
- Guide des bonnes manières
- Les 1001 façons de rater son entreprise
- Créer un « hach rame » pour entreprises en difficulté
- Intégrer des outils dans chaque section du business model
- Ecrire l'entreprise pour les nuls
- Livre de cuisine : chapitre vision et missions,
- Faire la liste de ce qu'il ne faut pas faire

- Lire l'entreprise du bonheur

#### **4. Idées à « challenger » pour les concrétiser**

- Liberté, égalité, fraternité
- Procurer un remède d'urgence pour revenir sur la planète terre et traiter le problème en profondeur
- Assembler les légos qui font la réussite de l'entreprise
- Créer le couteau suisse de l'entrepreneur
- Set de bricolage
- Solutionner le problème par le rire et l'auto-dérision
- Plongée némo 33 : ressource = O2, profondeur, respect des rituels.  
Le tout en équipe
- Une boîte de poupées russes en fonction de la problématique
- Réunir avec l'entrepreneur les 3 F : Family, Friends, Fools
- « Trivial poursuit » avec questionnaire adapté
- Jeu de l'oie
- Cluedo, travailler ensemble : soupçonner et avancer par cheminement via une méthode s'emboitant en légo (complémentaire) pour en arriver à accuser.
- Trouver une solution par casse tête
- SAMU : Sauver Agréablement Méthodiquement, Utilité
- Recette de grand-mères : bon sens
- Médecine parallèle : homéopathie du business
- Utiliser des méthodes ludiques
- Google body, du bureau aux atomes de l'entrepreneur

*CONFIDENTIEL*

- Mettre en boîte le problème et le jeter
- Ne pas être un crouton
- Mandela : en trente ans de prison, il saura pourquoi ça n'a pas été
- Inventer des nouveaux legos-playmobils : les paygos
- Comprendre Mc Donald
- Voir le problème au féminin
- Amputation des parties du problème → prothèses business
- A l'image de l'open de l'innovation, créer l'open du sauvetage
- Associer l'entreprise à un sport
- Une radio de l'entreprise
- De l'eau
- Nelson Mandela a dit : « Si un seul homme met un coup de pioche, jamais la montagne ne bougera. Si 1000 hommes tappent à l'unisson, la montagne s'effondrera ».
- 6 mois de stage en Inde + yoga = alimentation ayurvédique
- Méthode globale
- Créer un extincteur
- Proposer des parachutes ascensionnels
- Envoyer l'entrepreneur en Syrie pendant un mois
- Mettre en place « open erp difficulty »
- Allez travailler, ça ira mieux
- Créer des fans
- Si un entrepreneur reste seul, il crise, s'il se rassemble avec d'autres ils s'assemblent
- Surprendre par l'anti-conformisme
- Eteindre le feu

*CONFIDENTIEL*

- Vision globale google earth de l'espace au bureau de la TPE/PME
- Inscrire les Wallons aux jeux olympiques des chômeurs, là ils seront champions
- Renaître de ses cendres comme le phœnix
- Prévoir un parachute pour atterrir en douceur et rebondir sur un trampoline vers la réussite avec une méthode
- Donner de l'oxygène à l'entrepreneur, « panem et circenses » pour l'entreprise en difficulté
- Faire un remix au départ de vieilles chansons
- Stones : sex, drugs and rock and roll
- L'engager à la poste
- Réponse du cycliste: « en faillite à l'insu de son plein gré »
- Tous les grands chemins commencent par un petit pas
- Faire de la vie d'une entreprise, une fête.
- Enlever les ficelles de Pinocchio
- Redonner le goût et la fierté du travail
- Les individus sont les légos de l'entreprise
- Créer une ligne Maginot pour arrêter les problèmes de l'entreprise
- L'entrepreneur à l'école des sorciers
- Les 4 évangiles selon Saint Laurent, Saint Philippe, Saint François, Saint Fred et Saint Eric
- Message codé « les carottes sont cuites »
- Définir une pomme pour la soif
- Sécuriser le périmètre d'action et puis reconstruire
- Eteindre le feu et consolider les fondations

## **ANNEXE 19 : « LISTE COURTE » CONSTITUÉE DES IDÉES**

### **« COUP DE CŒUR » LES PLUS POPULAIRES**

1. Un comédien qui rejoue l'histoire de l'entreprise → trouver les points faibles
2. Créer un fonds de solidarité, un fonds intellectuel et non financier
3. Emission de télévision basée sur le concept des maçons du cœur ; offrir des vacances à l'entreprise, construire un plan de réorganisation.
4. Créer des indicateurs de satisfaction
5. Electrochoc → outil de créativité : les 5 « Pourquoi ? », créer le chaos pour tout casser et reconstruire
6. Quelle est sa vie ? Son entreprise rêvée ? La créer par « mood board »
7. Donner les problèmes à des novices : enfants, comédiens, médecins, acteurs
8. Faire la cartographie du réseau de la TPE/PME et en déduire les pistes d'action : carte GPS
9. Groupes de discussion avec des groupes différents : banquiers, marketeurs, créateurs, ...

## ANNEXE 20 : APPLICATION DE LA TECHNIQUE DE L'AVOCAT DE L'ANGE

Cette technique permet d'agrandir et d'enrichir les 9 idées présélectionnées.

1. Un comédien qui rejoue l'histoire de l'entreprise → trouver les points faibles

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- l'effet miroir,
- le visuel/le côté parlant,
- la prise de recul,
- la dédramatisation,
- l'aspect ludique,
- le regard extérieur.

2. Créer un fonds de solidarité, un fonds intellectuel et non financier

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- le concept ensemble – entraide,
- l'entrepreneur n'est pas seul,
- le capital intellectuel à disposition,
- la pérennisation, la durabilité,
- les motivations intrinsèques au delà du côté matériel,
- le partage intellectuel.

3. Emission de télévision basée sur le concept des maçons du cœur : offrir des vacances à l'entreprise, construire un plan de réorganisation

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- c'est Philippe qui a amené l'idée☺,
- la chaleur, les émotions,
- le côté « back to basic »,
- la sensibilisation aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs,
- l'analogie facile à faire avec les difficultés d'un entrepreneur,

- l'aspect médiatique,
- l'effet domino,
- le soulagement pour l'entrepreneur, sa confiance,
- le concept est simple, facile à comprendre et à communiquer,
- sortir l'entrepreneur de son entreprise, le soulager,
- la pression morale positive.

#### 4. Créer des indicateurs de satisfaction

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- l'expérience/ la sécurité,
- le retour sur investissement,
- l'analyse/ l'expérience,
- la sécurité,
- la prise en compte de la satisfaction de toutes personnes prenant part au projet de sauvetage,
- le monitoring/le suivi,
- la confirmation,
- le contrôle, le garde-fou.

#### 5. Electrochoc → outil de créativité : les 5 « Pourquoi ? », créer le chaos pour tout casser et reconstruire

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- la mise au point, la réflexion,
- le changement rapide,
- la prise de conscience,
- la remise en question,
- l'anti-rustine,
- le changement radical,
- oser.

6. Quelle est sa vie ? Son entreprise rêvée ? La créer par « mood board »

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- le côté décalé,
- se projeter vers l'avant,
- l'idéalisme,
- se donner le droit de rêver, même en étant en difficulté,
- l'approche globale : la vie de l'entreprise mais aussi la vie de l'entrepreneur,
- la projection de son futur.

7. Donner les problèmes à des novices : enfants, comédiens, médecins, acteurs

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- l'ouverture,
- la vision décalée,
- les idées nouvelles,
- redécouvrir,
- le côté ludique, le regard extérieur,
- la fragmentation du problème (360°).

8. Faire la cartographie du réseau de la TPE/PME et en déduire les pistes d'action : carte GPS

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- le visuel,
- choisir la destination et la manière d'y arriver,
- ouvrir les choix,
- l'accompagnement (rediriger sur une autre route au besoin),
- la projection (choix d'échelles, des contraintes, etc.) à l'image de la projection de la terre dans un espace à deux dimensions.

9. Groupes de discussion avec des groupes différents : banquiers, marketeurs, créateurs, etc.

- *Ce que j'aime dans cette idée :*

- le concret,
- l'expertise,
- le transversal,
- le pluridisciplinaire,
- l'encadrement,
- la vision interne et externe à l'entreprise (360°).

## ANNEXE 21 : DÉVELOPPEMENT DES IDÉES PRÉSÉLECTIONNÉES

Chacun des membres du groupe a choisi une ou deux idées qu'il a développées.

François : idées 6 et 7

*Pour l'idée 6* : Quelle est sa vie ? Son entreprise rêvée ? La créer par « mood board ».

- partir au vert,
- la réalisation de « mood boards » (entreprise et vie de l'entrepreneur) → 360°,
- la vision de l'entreprise/vie,
- les fondations → rêve,
- la mise en place d'un plan d'action.

*Pour l'idée 7* : Donner les problèmes à des novices : enfants, comédiens, médecins, acteurs.

- la sélection de groupes homogènes (même profil) et/ou hétérogènes (profils différents),
- en fonction du problème choisir un groupe homogène ou un groupe hétérogène,
- le processus créatif,
- arriver à une solution globale.

Philippe : idée 3 : Emission de télévision basée sur le concept des maçons du cœur. Offrir des vacances à l'entreprise, construire un plan de réorganisation.

- sélectionner une chaîne de télévision ainsi que d'autres sponsors « étatiques » (RW, ASE),
- sélectionner un animateur inconnu dans le domaine, mais connu ailleurs (Pirette),
- trouver un sponsor professionnel (Eric Domb par exemple),
- sélectionner un panel d'experts (un avocat, un comptable, un marketeur, etc.),

*CONFIDENTIEL*

- composer un comité de sélection de projets,
- définir le cadre de l'intervention,
- le battage médiatique local,
- faire appel aux bénévoles locaux,
- créer un comité d'encadrement/d'accompagnement,
- trouver des sponsors locaux privés,
- filmer avant/pendant/après le sauvetage en mettant en avant la dimension de créativité.

Eric : *idée 8* : Faire la cartographie du réseau de la TPE/PME et en déduire les pistes d'actions (carte GPS)

- pour l'aspect cartographique du réseau de la TPE/PME, identifier des acteurs locaux spécialistes en production, en finance, au niveau commercial, etc.

Certains d'entre eux feront partie du fonds de solidarité, et d'autres pas.

- pour le GPS, l'idée est la suivante : grâce à la créativité, on vous donne toute une série de chemins possibles, et on peut toujours faire appel au fonds de solidarité.

Nathalie : *idées 2 et 9*

*Pour l'idée 2* : Créer un fonds de solidarité, un fonds intellectuel et non financier

- après avoir défini notre projet, le communiquer via différents médias et faire un appel à projet ;
- dans cet ordre d'idées, les chambres de commerce pourraient être approchées en leur demandant de mettre leurs ressources (en fonction des thématiques abordées) à disposition, sous forme de crédits-temps ;
- créer une base de données de ressources.

*Pour l'idée 9* : Groupes de discussion avec des groupes différents : banquiers, marketeurs, créateurs

## CONFIDENTIEL

- puiser dans la base de données,
- examiner la cartographie réseau de la TPE/PME,
- le panel d'experts.

### Laurent : idées 5 et 4

*Idée 5: Electrochoc* → outil de créativité : les 5 « Pourquoi ? », créer le chaos pour tout casser et reconstruire

- choix des projets à soutenir,
- discussion des choix réalisés par l'entrepreneur dans le passé,
- prise de recul → l'aider à se projeter (et si c'était à refaire ?),
- bien identifier ce qui fait qu'il se retrouve aujourd'hui dans cette situation.

### *Idée 4* : Créer des indicateurs de satisfaction

- dans la définition des indicateurs, bien identifier les objectifs qu'ils sont censés mesurer (par exemple, un objectif de chiffre d'affaires qui soit un montant réaliste pour une taille d'entreprise comparable dans un secteur comparable).
- indicateurs pour qui ?
- définir les sous-objectifs qui permettent de contrôler qu'on est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs prioritaires ; définir les indicateurs de satisfaction en conséquence.

### Nadia : *idée 1* : Un comédien qui rejoue l'histoire de l'entreprise → trouver les points faibles

- sur base du diagnostic réalisé quant aux décisions prises par l'entrepreneur et leurs conséquences, rédiger un script/ une trame ;
- faire appel à un comédien ou à une ligue d'improvisation pour rejouer la scène : un mot d'ordre serait d'inclure de la légèreté et de l'humour dans la scène ;
- en fonction de la personnalité de l'entrepreneur, on pourrait lui demander de jouer un rôle dans la scène ;

*CONFIDENTIEL*

- une fois la scène jouée, demander à l'entrepreneur de donner ses impressions, lui demander d'analyser la situation ;

- sur base de cette analyse, l'aider à construire sa vision du futur.

Cette scène serait filmée et pourrait servir dans la phase d'imprégnation pour les groupes de discussion.

## **ANNEXE 22 : DÉVELOPPEMENT DE L'IDÉE DES « ENTREPRENEURS DU CŒUR »**

Il est ressorti de cette idée que sa réalisation nécessiterait de :

- sélectionner une chaîne télévision et des sponsors étatiques (Région wallone, Agence de Stimulation Economique, ...),
- sélectionner un animateur inconnu dans le domaine, mais connu ailleurs (par exemple : Benoit Poelvoorde, Pirette, etc.),
- trouver un sponsor professionnel et des sponsors locaux privés,
- définir le cadre d'intervention (à quel type de difficulté s'adressera l'aide développée?),
- composer un comité de sélection de projets (quels sont les critères de sélection pour accepter ou refuser de venir en aide à l'entrepreneur ?),
- battage médiatique local (sensibiliser les bénévoles),
- créer un comité d'accompagnement (mesures de monitoring),
- sélectionner un panel d'experts, des acteurs locaux (avocat, marketeur, comptable, etc.),
- faire appel à des bénévoles locaux,
- constituer un fond de solidarité (crédits-temps), une base de données de ressources,
- mettre en place des indicateurs de contrôle,
- filmer avant/pendant/après le sauvetage (afin de pouvoir montrer l'apport bénéfique).

## ANNEXE 23 : RÉALISATION DE L'APRO

La méthode de l'APRO permet de rendre une idée beaucoup plus forte au travers de l'identification des ses avantages (A), de ses potentiels d'avenir (P), de ses réserves à l'égard du projet (R) mais aussi les options (O) permettant de répondre aux réserves.

ENTREPRENEURS DU COEUR			
A Avantages	P Potentiel d'avenir	R Réserves	O Options pour répondre aux réserves
- gain de temps			
- notoriété de l'appellation 360°	- réseau du coeur à 360°		
- facile à comprendre et à communiquer	- création d'emplois		
- ville du coeur			
- anti-conformisme, unicité entreprise/coeur			
- des idées et du coeur			
- rencontre, proximité avec la personne et appel à l'entourage	- effet domino		
- sauver l'emploi, sauver des entreprises			

*CONFIDENTIEL*

- richesse intellectuelle	- on crée de nouveaux métiers		
- partage/don intellectuel	- réduire la perception du risque de se lancer	- valeur du travail	
- donner à autrui la possibilité d'être solidaire	- études de cas (partage des expériences, bonnes et mauvaises)		
- facilité à trouver des candidats (besoin de la région)	- duplicable, transposable (zones défavorisées en Europe)		
- réseautage	- Europe peut devenir un nouveau sponsor		
- apprentissage (360°)	- changer l'image de l'entrepreneur en difficulté		
- équité	- positivisme dans l'action, montrer les succès		
	- banque de données d'heure qui permet de faire vivre le concept	- législation sociale	

## **ANNEXE 24 : INTRODUCTION DU QUESTIONNAIRE**

- Notre objectif est de pouvoir venir en aide à l'entrepreneur en difficulté au travers d'une aide personnalisée. Cette aide se basera principalement sur un diagnostic complet qui repose sur approche systémique (prenant en compte toutes les interactions existantes au sein de l'entreprise) et par là, globale. Ce diagnostic se vaudra novateur dans l'identification et la résolution des problèmes au travers de méthodes créatives et innovantes. Cette aide fera appel à une équipe d'acteurs pluridisciplinaire vers laquelle l'entrepreneur sera réorienté en vue d'un accompagnement dans la mise en place des solutions proposées. Cette aide ne sera en aucun cas de nature financière.
- Cette aide sera accessible à tout indépendant à la tête d'une petite structure employant de cinq à cinquante<sup>9</sup> personnes, et dont le siège social est situé en Région wallonne. Cette aide sera ouverte à tout type de secteur, hormis l'horeca et la construction.

---

<sup>9</sup> Si notre service se veut accessible à tout indépendant à la tête d'une petite structure employant de cinq à cinquante personnes cela s'explique par le fait que, comme indiqué en première partie du mémoire à la section 2.3, 97% des entreprises emploient moins de cinquante personnes.

## ANNEXE 25 : LE CUBE DES COMPÉTENCES DE CHALLENGE

« Le Cube des Compétences » est un questionnaire d'auto-évaluation permettant de tester les compétences entrepreneuriales. Pour ce faire, six compétences sont testées : les compétences en gestion administrative et financière, les compétences organisationnelles, les compétences marketing et commerciales, les compétences managériales, les compétences sociales et communication, et pour terminer les compétences personnelles et pré-requis.

Chacune des six compétences est évaluée au travers d'une série de dix questions. Pour chacune de ces questions l'entrepreneur doit s'évaluer au moyen d'une échelle.

En voici une représentation :

### Compétences personnelles et pré-requis

- ★ Peu ou pas / non
- ★★ Moyennement
- ★★★ Bien
- ★★★★ Très bien
- ★★★★★ Parfaitement / oui

N° Questions	Évaluation
1. Vous est-il aisé d'imaginer de nouvelles solutions à un problème rencontré ?	★★★★★
2. Est-il facile pour vous d'imaginer de nouvelles solutions à un problème rencontré? Comment évaluez-vous votre capacité à innover?	★★★★★
3. Etes-vous capable de travailler seul, sans supports externes? Etes-vous en mesure d'en assumer les responsabilités?	★★★★★
4. Etes-vous capable de sacrifier de votre temps libre pour la réalisation de votre projet (entreprise)?	★★★★★
5. Habituellement savez-vous être déterminé et persévérant pour atteindre un but fixé?	★★★★★
6. Comment évaluez-vous votre capacité à rebondir après un échec?	★★★★★
7. Connaissez-vous vos points forts, vos points d'efforts et vos points faibles?	★★★★★
8. Faites-vous preuve d'assurance en vous en général? Avez-vous confiance en vos capacités?	★★★★★
9. Avez-vous toutes les compétences techniques pour réaliser votre idée d'entreprise (diplômes, expériences, etc...)?	★★★★★
10. Dans la vie de l'entreprise il y a beaucoup d'imprévus/incertitudes. Serez-vous capable de prendre des risques et/ou de saisir des opportunités dans ce contexte?	★★★★★

#### Source :

Le Cube des Compétences de Challenges. Compétences personnelles et pré-requis. Repéré à [http://www.lecubedescompetences.be/mon\\_cube\\_des\\_competences.php?action=fill&page=6&idcube=challenge&data=Alan%09Grant%09Alan.Grant%40gmail.com%090444%2F+11.11%09Audiovisuel%096%09781%090%090%090%090](http://www.lecubedescompetences.be/mon_cube_des_competences.php?action=fill&page=6&idcube=challenge&data=Alan%09Grant%09Alan.Grant%40gmail.com%090444%2F+11.11%09Audiovisuel%096%09781%090%090%090%090)

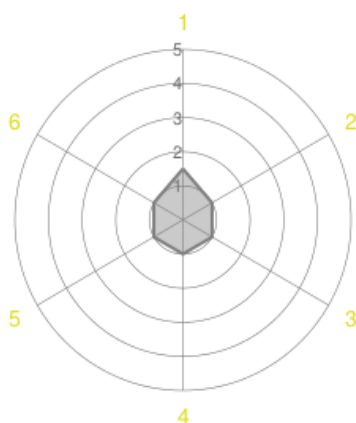
À l'issue de l'évaluation des six compétences, un compte-rendu de l'auto-évaluation est effectué autour de trois éléments.

- Pour chacune des compétences, ce questionnaire d'auto-évaluation fournit une note sur 5 et, au vu de celle-ci, estime si cette compétence représente un point fort, un point d'effort ou encore un point faible.
- Ces informations sont schématisées au travers du Cube des Compétences.
- Sur base de l'évaluation des compétences, un histogramme des savoirs de l'entrepreneur est également fourni dans le compte rendu.

Voici une capture d'écran d'un compte-rendu, et au sein de laquelle les trois éléments sont repris.

Points forts : les compétences qui seront la base de mon futur développement.  
 Points d'effort : les compétences que l'on peut transformer en forces rapidement.  
 Points faibles : les compétences à améliorer, à corriger.

Mon cube des compétences en T1

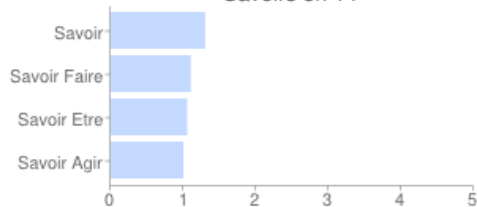


Compétences Moyenne sur 5

1. Compétences en gestion administrative et financière	1.5
Point faible	
2. Compétences organisationnelles	1
Point faible	
3. Compétences marketing et commerciales	1
Point faible	
4. Compétences managériales	1
Point faible	
5. Compétences sociales et communication	1
Point faible	
6. Compétences personnelles et pré-requis	1
Point faible	

Savoir : vos connaissances  
 Savoir faire : votre expérience  
 Savoir être : votre comportement  
 Savoir agir : décider - oser - risquer - innover - ....

Savoirs en T1



Source :

Le Cube des Compétences de Challenges. Autoévaluation. Repéré à [http://www.lecubedescompetences.be/mon\\_cube\\_des\\_compétences.php?action=view&mail=mail&idcube=challenge&data=Alan%09Grant%09Alan.Grant%40gmail.com%090444%2F+11.11.11%09Audiovisuel%096%09781%090%090%090%090%090%090%091652](http://www.lecubedescompetences.be/mon_cube_des_compétences.php?action=view&mail=mail&idcube=challenge&data=Alan%09Grant%09Alan.Grant%40gmail.com%090444%2F+11.11.11%09Audiovisuel%096%09781%090%090%090%090%090%090%091652)

## ANNEXE 26 : EXEMPLE DE LA SECTION DU QUESTIONNAIRE PORTANT SUR L'IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS

Cette annexe a pour objectif de fournir un exemple de la manière dont on pourrait procéder à l'identification des typologies de défaillance. Cette partie du questionnaire se base sur les travaux de Nathalie Crutzen (2009). J'ai uniquement reformulé la description des typologies sous forme de questions, et demandé dans quelles mesures l'entrepreneur estime s'identifier à la typologie.

**Dans quelle mesure vous identifiez-vous aux typologies suivantes ?** (*Les solutions ne sont pas mutuellement exclusives. Dès lors, plusieurs réponses peuvent être sélectionnées.*)

**i. Difficultés rencontrées en raison d'un choc externe ?**

Ces chocs externes peuvent être par exemple la faillite d'un gros client ou encore une catastrophe naturelle. Le terme « choc externe » reprend également les facteurs humains. Il peut donc s'agir d'une dispute, d'un divorce, d'un décès, etc.

Si oui, dans quelle mesure ? Veuillez expliquer en quelques lignes :

**ii. Difficultés rencontrées en raison d'une inertie ?**

Vous considérez-vous en phase de maturité et/ou de déclin ? Vous sentez-vous déconnecté de votre environnement ? Ressentez-vous un manque d'anticipation, de réactivité et d'adaptation face aux changements rapides de votre environnement économique ?

Si oui, dans quelle mesure ? Veuillez expliquer en quelques lignes :

**Difficultés rencontrées en raison d'une erreur ponctuelle de gestion ?**

Pensez-vous avoir pu commettre une erreur de gestion, qui d'une manière ou d'une autre a pu affecter l'activité de votre entreprise et la mettre en difficulté ?

Ces erreurs peuvent par exemple être :

- une mauvaise analyse de l'environnement économique,

**CONFIDENTIEL**

- un manque d'anticipation des changements,
- une absence d'adaptation stratégique face aux changements,
- un business plan inadéquat.

Si oui, dans quelle mesure ? Veuillez expliquer en quelques lignes :

**Difficultés rencontrées en raison de lacunes concernant le domaine de la gestion ?**

Êtes-vous à la tête d'une structure en phase de démarrage et pensez-vous présenter d'une manière ou d'une autre des lacunes en termes de compétences managériales ? Pensez-vous ne pas présenter suffisamment de compétences dans les domaines suivants :

- le marketing,
  - l'opérationnel,
  - les finances.
- Pensez-vous être confrontés à des déficiences dans votre gestion stratégique ?
  - Pensez-vous avoir des difficultés en terme de gestion interne (*business administration*) ?
  - Pensez-vous être confronté tant à des déficiences dans votre gestion interne que dans votre gestion stratégique ?

Si oui, dans quelle mesure ? Veuillez expliquer en quelques lignes :

## ANNEXE 27 : VIP2A : HUIT TYPOLOGIES DE PERSONNALITÉ

Les caractéristiques principales des huit typologies de personnalités sont :

1. Le « Philosophe »

- Positivité
- Recul ;

2. Le « Novateur »

- Autonomie
- Responsabilité ;

3. L'« Animateur »

- Mouvement
- Créativité ;

4. Le « Gestionnaire »

- Gestion
- Sécurité ;

5. Le « Stratège »

- Leadership
- Convivialité ;

6. Le « Compétiteur »

- Initiative
- Compétition ;

7. Le « Participatif »

- Affectivité
- Synergie ;

8. Le « Solidaire »

- Altruisme
- Social.

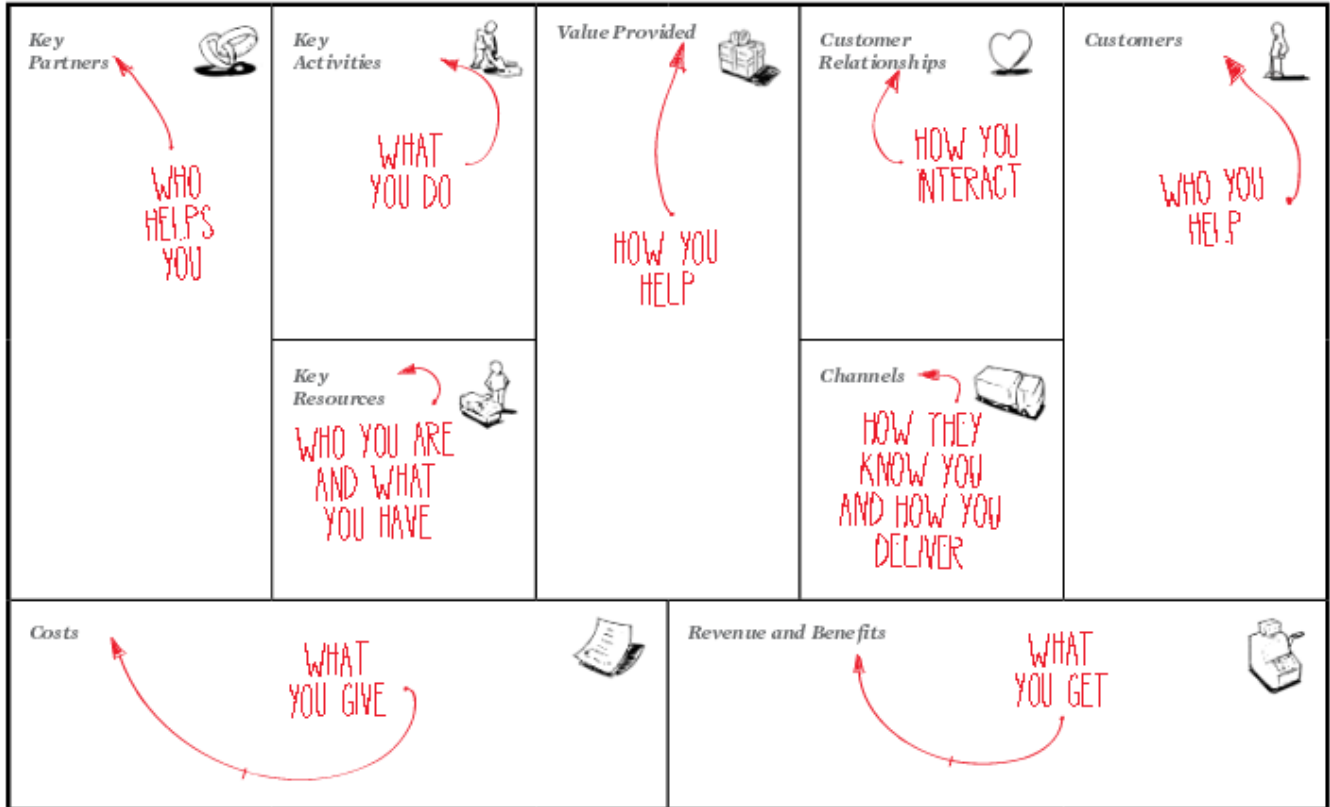
Source : Neurocognitivism. L'inventaire de personnalité, assertivité, adaptabilité vip2a . p2.

Repéré à [http://www.neurocognitivism.be/custom\\_documents/documents/VIP2A.pdf](http://www.neurocognitivism.be/custom_documents/documents/VIP2A.pdf)

## ANNEXE 28: BUSINESS MODEL YOU

PERSONAL

### The Business Model Canvas



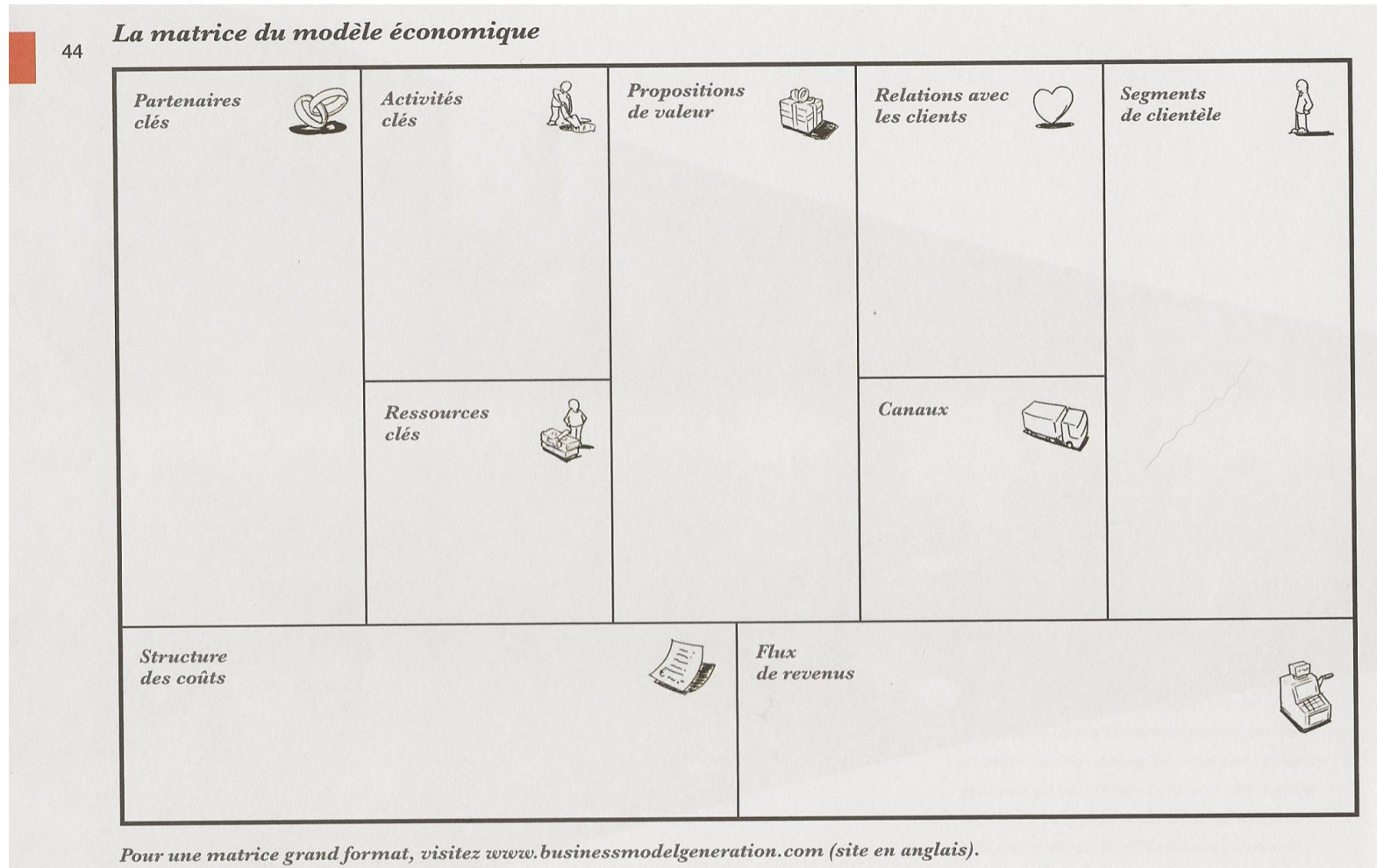
Source: Ideogram. Business Model You. p16 Repéré à [http://www.ideogram.us/BMY\\_preview/Business\\_Model\\_You\\_preview.pdf](http://www.ideogram.us/BMY_preview/Business_Model_You_preview.pdf)

Le Business Model You est un outil organisé autour de 9 blocs. L'objectif est d'amener l'individu à se poser des questions sur qui il est et ce qu'il fait.

- 1) Partenaires clés : qui m'aide ?
- 2) Activités clés : qu'est-ce que je fais ?
- 3) Proposition de valeur : comment j'aide ?
- 4) Relation clients : comment j'interagis ?
- 5) Clients : j'aide qui ?
- 6) Ressources clés : qui suis-je et qu'est-ce que je possède ?
- 7) Canaux : comment les gens me connaissent-ils et comment je leur fournis ce qu'ils désirent ?
- 8) Coûts : ce que je donne
- 9) Revenus et bénéfices : ce que j'ai au final

## ANNEXE 29: « BUSINESS MODEL CANVAS

*Source:* Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers.* p44. (traduit par E. Borgeaud). Paris, France : Pearson Education.



Dans le livre « Business Model Nouvelle Génération » (Osterwalder & Pigneur, 2011), on peut lire que le diagnostic de l'activité passe par l'analyse de neuf blocs pour lesquels il est nécessaire de se poser certaines questions bien précises. Ces neuf blocs représentent les quatre grandes dimensions d'une entreprise, que sont les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière. Réaliser son Business Model revient à se questionner comme suit :

- 1) Segment client : Pour qui je crée de la valeur ?
- 2) Offre : Quelle valeur j'apporte au client ? Quel problème je lui permets de résoudre ?
- 3) Canaux : Quels canaux mes clients préfèrent-ils ? Quels canaux j'utilise actuellement ?
- 4) Relations avec le client : Quel type de relation mes clients aimeraient-ils que j'entretienne avec eux ? Quelles relations j'ai actuellement avec eux ?
- 5) Source de revenus : Pour quelle valeur mes clients sont-ils disposés à payer ? Pour quoi paient-ils actuellement ? Comment paient-ils ?
- 6) Ressources : Quelles ressources clés ma proposition de valeur exige-t-elle ?
- 7) Activités : Quelles activités clés ma proposition de valeur exige-t-elle ?
- 8) Partenaires : Qui sont mes partenaires clés ? Qui sont mes fournisseurs clés ?
- 9) Source de coûts : Quels sont les coûts les plus importants en raison de mon modèle économique ? Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ?

## ANNEXE 30: BUSINESS MODEL VS. BUSINESS PLAN

Concernant l'accompagnement d'entrepreneurs en difficulté, le Business Model peut s'avérer être un outil pertinent pouvant constituer une alternative au Business Plan. En effet, en matière d'aide, l'aide traditionnellement proposée est une aide portant sur l'élaboration du Business Plan. Ce dernier peut être considéré comme étant un guide amenant l'entrepreneur à se questionner. Il constitue également un document fréquemment demandé par les différents interlocuteurs de l'entrepreneur (à savoir les investisseurs). Toutefois, cet outil semble ne pas être le plus adapté en terme d'aide, et il doit faire face à deux critiques majeures. D'une part, le Business Plan nécessite de la part de l'entrepreneur la réalisation de prévisions fiables quant au devenir de son entreprise. Cet exercice se révèle assez compliqué, car il est impossible de prévoir avec exactitude le futur, chose le conduisant à réaliser des estimations erronées. D'autre part le Business Plan dérange car il est parfois perçu comme un exercice forcé. Le Business Model constitue donc ici une alternative de choix étant donné qu'il permet de se pencher sur l'idée et l'opportunité, sans nécessairement devoir passer par le Business Plan.

*Source* : Jouison, E. (s .d). *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise*. Repéré à <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C56.pdf>

## ANNEXE 31 : TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Cette annexe est un exemple d'indicateurs de performance découlant des déterminants de performance définis par Kaplan et Norton. (Exemple fourni par Hélène Bergeron (2000))

**Tableau 1 : Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP**

<b>Axe</b>	<b>Déterminants de la performance à traduire en indicateurs</b>	<b>Exemples d'indicateurs</b>
Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accroissement du chiffre d'affaires</li> <li>▪ Réduction des coûts et amélioration de la productivité</li> <li>▪ Utilisation de l'actif</li> <li>▪ Réduction du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance des ventes</li> <li>▪ % de bénéfice net</li> <li>▪ rendement sur capital investi</li> <li>▪ coûts unitaires</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Part de marché</li> <li>▪ Conservation de nouveaux clients</li> <li>▪ Acquisition de nouveaux clients</li> <li>▪ Satisfaction des clients</li> <li>▪ Rentabilité par segment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % des ventes réalisées auprès des clients existants</li> <li>▪ % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients</li> <li>▪ degré de satisfaction des clients</li> <li>▪ taux de retour des produits</li> </ul>
Processus internes	Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'innovation</li> <li>▪ La production</li> <li>▪ Le service après-vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ argent investi en R&amp;D</li> <li>▪ % des ventes réalisées avec des nouveaux produits</li> <li>▪ temps de réponse aux appels de service</li> <li>▪ coûts standards</li> </ul>
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le potentiel des salariés</li> <li>▪ Réorientation des compétences</li> <li>▪ Capacités des systèmes d'information</li> <li>▪ Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ taux de satisfaction des employés</li> <li>▪ argent investi en formation</li> <li>▪ disponibilité de l'information</li> <li>▪ nombre de suggestions par employé</li> </ul>

*Source :* Bergeron, H. (2000). *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?*. Manuscrit auteur publié dans le 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, France. p7. Repéré à <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/74/25/PDF/BERGERO.pdf>

## ANNEXE 32 : TEST D'EXPERTS

Voici le PowerPoint réalisé et utilisé pour la présentation de la méthodologie en cinq phases sur laquelle repose le concept « Entrepreneurs du cœur ».



« Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? »

Présentation du développement du concept

Di Mattia Laurent  
Organisme d'accueil : I-MOVIX

### Plan de la présentation

- ▶ Développement du concept
  - Présentation des cinq phases

## Développement du concept

- ▶ Phase 1: phase de sélection
    - **Intervenants**
      - Comité de sélection pluridisciplinaire
    - **Objectif & outils**
      - Identifier trois éléments:
        - Volonté d'entreprendre
        - Difficultés (Crutzen)
        - Motivation à s'en sortir
    - **Output**
      - Sélection et gestionnaire de projet
- } Questionnaire + analyse post-questionnaire + entrevue



## Développement du concept

- ▶ Phase 2: diagnostic global et identification des actions
  - **Intervenants**
    - Gestionnaire de projet
    - Expert neurosciences
    - Expert BM Canvas + You
  - **Objectif & outils**
    - Analyse de l'individu → VIP 2A + BM YOU
    - Analyse du projet → BM CANVAS
    - Adéquation individu -projet
  - **Output**
    - Synthèse
      - Adéquation?
      - Problèmes?
        - Méthodologie?
        - Ponctuel?
    - Actions?



## Développement du concept

### ▶ Phase 3: hiérarchisation & choix

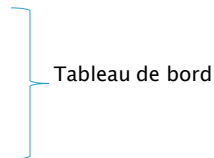
- **Intervenants**
  - Gestionnaire de projet
  - Expert créativité
  - Pool de gestionnaire
- **Objectifs & outils**
  - Hiérarchisation
  - Pistes pour implémentation
  - Élargir l'éventail
- **Output**
  - Actions à implémenter



## Développement du concept

### ▶ Phase 4: Mise en place des actions

- **Intervenants**
  - Gestionnaire de projet
  - Pool de gestionnaires
- **Objectifs & outils**
  - Accompagnement
  - Suivi
    - Actions
    - Cible
    - Indicateurs (périodicité)
    - Actions correctrices
    - Timing
- **Output**
  - Évaluation



## Développement du concept

- ▶ Phase 5 : feedback entrepreneur
  - Questionnaire



- ▶ Merci pour votre attention



*Source* : élaboration propre