



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]

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

RÉSUMÉ

La problématique de la faillite d'entreprise ainsi que les difficultés de terrain rencontrées par les entrepreneurs marquent le contexte économique actuel. L'objectif de ce mémoire consiste à développer un nouveau service d'aide pour entrepreneurs à la tête de petites structures (PME), se trouvant confrontés à des difficultés, mais faisant preuve de motivation pour s'en sortir. Cet objectif sera poursuivi selon une ligne directrice. Celle-ci reposera sur trois critères. En effet, les démarches nécessaires au développement du service seront effectuées dans un souci d'originalité (en vue de se distinguer de l'existant), de créativité (faisant appel aux outils de la créativité permettant une approche inédite dans la résolution des problèmes, ainsi qu'aborder notre mission sous un angle novateur) et selon une approche globale (intégrant une vision systémique¹ de l'entreprise). Une fois ce prototype théorique de service d'aide développé, l'objectif sera d'effectuer un test auprès d'experts liés au milieu de l'entrepreneuriat. Le but sera de tester la cohérence et la fiabilité de ce prototype face à la réalité du terrain.

Ce mémoire s'organise en trois parties distinctes développant les étapes clés ayant été nécessaires au développement de ce service d'aide. Au cours de la première partie, mon objectif est de prendre connaissance du contexte lié à l'entrepreneuriat et à la problématique de faillite, ainsi que de recenser l'offre de services d'aide déjà existants sur le marché. La seconde partie porte sur la définition d'un cadre méthodologique unique pour le développement de notre projet. Une fois ce cadre déterminé, la troisième et dernière partie décrit la réalisation des démarches propres à chacune des étapes constitutives de ce cadre méthodologique permettant de développer notre service. Cette dernière partie s'achève par le test d'experts.

Ce mémoire permet de rendre compte de la faiblesse des services d'aide existants. Les aides proposées sont, de manière générale, trop cloisonnées (soit une aide financière, soit une aide marketing, soit une aide en recherche et développement, etc.) et principalement axées sur l'aspect financier, comptable et juridique de l'activité. Au cours de ce mémoire, un cadre méthodologique unique, novateur et sortant de l'ordinaire est spécialement défini. Via la réalisation des étapes constitutives de ce cadre méthodologique, un nouveau service d'aide est développé et testé. À l'issue de ce test, certaines pistes futures peuvent être avancées. Celles-ci portent notamment sur la sélection des entrepreneurs en difficulté ou encore

¹ Une vision systémique de l'entreprise consiste, dans notre cas, à considérer l'entreprise sous toutes les interactions existantes en son sein.

CONFIDENTIEL

la manière dont ce service peut se vendre auprès d'un organisme agréé ayant pour mission le soutien aux entreprises.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Madame Nathalie Vinchent et Monsieur Laurent Renard de m'avoir permis de travailler au développement du projet Master Class au sein de leurs locaux chez I-MOVIX. Je les remercie pour la bonne humeur, la convivialité et les très bonnes conditions de travail qui ont marqué le développement de ce projet au sein de cet organisme d'accueil. Je remercie également mon maître de stage, Madame Nadia Sinigaglia, pour son accompagnement, son suivi et ses conseils judicieux dont j'ai pu bénéficier tout au long du développement du projet chez I-MOVIX.

Je remercie notre coach « Master Class », Monsieur Eric Lardinois, pour ses explications concernant la créativité et ses divers conseils. Je remercie également l'ensemble du groupe « Master Class » pour ces rencontres enrichissantes et cette belle expérience que j'ai eu l'occasion de vivre à leurs côtés.

Pour terminer, je tiens à remercier tout particulièrement ma promotrice, Madame Caroline Leroy-Ducarroz, pour son accompagnement, son soutien et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des Graphiques et Schémas.....	v
1. Graphiques.....	v
2. Schémas.....	v
Introduction générale	- 1 -
Partie 1: Mise en situation et Contexte	- 5 -
1. Entrepreneuriat et la culture de l'échec	- 5 -
2. La problématique de la faillite.....	- 7 -
2.1 Définition.....	- 8 -
2.1.1 PME.....	- 8 -
2.1.2 Faillite	- 8 -
2.2 Importance des faillites et fragilité des PME	- 8 -
2.3 La PME, un acteur majeur de l'économie.....	- 11 -
2.3.1 La PME dans l'économie belge.....	- 11 -
2.3.2 La PME dans l'économie européenne.....	- 12 -
2.4 Facteurs explicatifs de la faillite des PME	- 12 -
2.4.1 Difficulté pour l'entrepreneur à évaluer sa situation	- 13 -
2.4.2 Causes de défaillance	- 13 -
3. Aides aux PME.....	- 17 -
3.1 Centre pour entreprises en difficulté (CEd)	- 19 -
3.1.1 A qui s'adresse cette aide ?	- 20 -
3.1.2 Guides-conseillers	- 20 -
3.1.3 Comment accéder à cette aide ?.....	- 20 -
3.1.4 Approche suivie	- 21 -
3.1.5 Services proposés	- 21 -

3.2	Centre pour entreprises en difficulté - Wallonie (CEd-W)	- 23 -
3.2.1	<i>Mise en place du CEd-W au sein de l'ASE</i>	- 23 -
3.2.2	<i>Objectif et fonctionnement</i>	- 24 -
3.3	Et en ligne ?	- 30 -
3.3.1	<i>CeFIP</i>	- 30 -
3.3.2	<i>CEPE</i>	- 31 -
4.	Conclusion.....	- 34 -
Partie 2 : Définition du Cadre méthodologique		- 36 -
1.	Processus de lancement de nouveaux produits.....	- 36 -
1.1	Processus de lancement de produits et de services.....	- 36 -
1.2	Processus de lancement: causes d'échec	- 38 -
2.	Comment réussir le développement et le lancement d'un nouveau produit ?.....	- 40 -
2.1	Processus d'innovation.....	- 40 -
2.1.1	<i>Formulation du problème</i>	- 41 -
2.1.2	<i>Production d'idées</i>	- 41 -
2.1.3	<i>Evaluation des idées émises</i>	- 41 -
2.1.4	<i>Décision d'accepter ou de refuser les évaluations et désigner la solution</i>	- 42 -
2.1.5	<i>Mise en œuvre, réalisation de l'action décidée</i>	- 42 -
2.2	Facteurs clés de réussite	- 43 -
2.2.2	<i>Processus Stage-Gate</i>	- 44 -
3.	Apports au processus Stage-Gate	- 49 -
3.1	Insertion du processus d'innovation en cinq étapes au sein du processus Stage-Gate	- 49 -
3.2	Apports au processus Stage-Gate quand à la génération d'idées	- 52 -
3.2.1	<i>Que faut-il intégrer dans le cadre méthodologique ?</i>	- 52 -
3.2.2	<i>Processus créatif</i>	- 54 -

3.2.3	<i>Processus d'idéation</i>	- 59 -
4.	Conclusion.....	- 65 -
Partie 3 : Emergence et Développement du Projet au travers du Cadre méthodologique		
		- 67 -
1.	Formulation du problème (Etape 1 du cadre méthodologique).....	- 68 -
1.1	Formulation	- 68 -
1.1.1	<i>Les cinq « pourquoi ? »</i>	- 68 -
1.1.2	<i>Cahier des charges</i>	- 68 -
1.2	Reformulation.....	- 69 -
1.3	Imprégnation	- 70 -
2.	Discovery: trouver des idées (Etape 2 du cadre méthodologique).....	- 71 -
2.1	Règles de base pour la génération d'idées.....	- 72 -
2.1.1	<i>€ : La Critique est abolie</i>	- 72 -
2.1.2	<i>Q : La Quantité est privilégiée</i>	- 72 -
2.1.3	<i>F : Les idées Farfelues sont les bienvenues</i>	- 72 -
2.1.4	<i>D : Démultiplier les idées</i>	- 72 -
2.2	Trouver des idées.....	- 73 -
2.2.1	<i>Purge</i>	- 73 -
2.2.2	<i>Eloignement</i>	- 74 -
2.2.3	<i>Rapprochement</i>	- 76 -
2.2.4	<i>Mise en forme</i>	- 78 -
3.	Gate 1: Idea Screen: Quelles sont les idées méritant d'être développées ou non ?.....	- 81 -
4.	Etudes	- 84 -
5.	Développement du concept « Entrepreneurs du coeur »	- 85 -
5.1	Phase 1 : phase de sélection	- 86 -
5.1.1	<i>Intervenants et rôles pour la phase de sélection</i>	- 87 -
5.1.2	<i>But de la phase et outils nécessaires</i>	- 87 -

5.1.3	<i>Résultat</i>	- 91 -
5.2	Phase 2 : un diagnostic global et une identification des actions potentielles pouvant être mises en place.....	- 91 -
5.2.1	<i>Intervenants et rôles pour la phase</i>	- 92 -
5.2.2	<i>But de la phase et outils nécessaires</i>	- 92 -
5.2.3	<i>Résultat</i>	- 96 -
5.3	Phase 3 : hiérarchisation et choix des actions à mettre en place	- 97 -
5.3.1	<i>Intervenants et rôles pour la phase</i>	- 97 -
5.3.2	<i>But de la phase et outils nécessaires</i>	- 98 -
5.3.3	<i>Résultat</i>	- 98 -
5.4	Phase 4 : mise en place des actions	- 99 -
5.4.1	<i>Intervenants et rôles pour la phase</i>	- 99 -
5.4.2	<i>But de la phase et outils nécessaires</i>	- 99 -
5.4.3	<i>Résultat</i>	- 100 -
5.5	Phase 5 : feedback	- 100 -
6.	« Test d’experts »	- 101 -
	Conclusion Générale	- 106 -
	Bibliographie	i
1.	Livre	i
2.	Supports de cours	i
3.	Mémoires et thèses	i
4.	Articles	i
5.	Publications Gouvernementales ou issues d’organismes	iv
6.	Communications présentées lors d'une conférence ou d’un congrès	v
7.	Manuels de créativité.....	v
8.	Pages spécifiques issues d’un site web.....	v

LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHÉMAS

1. **GRAPHIQUES**

<i>Graphique 1 : Nombre de faillites par périodes et par régions</i>	<i>9</i>
<i>Graphique 2 : Nombre de faillites par classes de taille et par périodes</i>	<i>10</i>
<i>Graphique 3 : Cinq modèles distincts de faillite</i>	<i>15</i>

2. **SCHÉMAS**

<i>Schéma 1: représentation du processus Stage-Gate</i>	<i>45</i>
<i>Schéma 2 : insertion du processus d'innovation en cinq étapes au sein du cadre méthodologique.....</i>	<i>51</i>
<i>Schéma 3 : insertion du processus créatif au sein du cadre méthodologique</i>	<i>59</i>
<i>Schéma 4 : insertion du processus d'idéation au sein du cadre méthodologique</i>	<i>63</i>
<i>Schéma 5 : cadre méthodologique Master Class.....</i>	<i>64</i>
<i>Schéma 6 : éloignement et saut créatif</i>	<i>75</i>
<i>Schéma 7 : rapprochement et saut créatif</i>	<i>76</i>
<i>Schéma 8 : étapes du cadre méthodologique réalisées individuellement</i>	<i>82</i>

INTRODUCTION GÉNÉRALE

«Que l’aventure Master Class commence!». C’est en juillet 2012 que mon aventure Master Class débute. Celle-ci est une initiative de La Maison de l’Entreprise (LME) de Mons. « LME » est un Centre Européen d’Entreprise et d’Innovation (CEEI) soutenu par la Région wallonne et le Fonds Européen de Développement Régional (FEDeR). Sa mission consiste à stimuler la création d’entreprises et l’innovation dans la région de Mons-Borinage, du Centre et de la Wallonie picarde².

Le groupe Master Class est un groupe constitué d’une dizaine d’entrepreneurs de la région. Ce groupe a pour objectif de développer un projet innovant avec le soutien de « LME ». La problématique que ce groupe a décidé de traiter concerne l’aide apportée aux entrepreneurs en difficulté. « Que pourrions-nous mettre en œuvre d’exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? ». Voici la mission que le groupe s’est fixée et à laquelle ce dernier projette de répondre via l’élaboration d’un service d’aide permettant à l’entrepreneur en difficulté de rebondir. Certaines frontières sont délimitées dès le début de l’aventure. En effet, l’aide apportée ne sera en aucun cas de nature financière et exclura certains secteurs jugés trop sensibles, tels que l’horeca ou encore la construction. Pour la réalisation de son projet, le groupe Master Class a souhaité intégrer à l’équipe un étudiant afin de les aider dans leurs démarches. C’est ainsi que débute pour moi cette belle aventure.

Soucieux d’innover, le groupe se fixe dès lors une ligne directrice pour la réalisation des démarches liées au développement du projet. Cette ligne directrice repose sur trois critères. Premièrement, afin de nous distinguer de l’existant, l’originalité sera importante dans nos démarches. Deuxièmement, il sera fait appel à la créativité et à ses outils permettant, d’une part, une approche inédite dans la résolution des problèmes et, d’autre part, d’aborder notre mission sous un angle novateur. Troisièmement, notre volonté est de considérer l’entreprise sous toutes ses interactions et, dès lors, d’opter pour une approche globale intégrant une vision systémique de l’entreprise. Cette ligne directrice guidera les démarches sur deux plans principaux. Premièrement, dans l’élaboration d’un cadre méthodologique unique et propre au développement de notre service. Deuxièmement, lors du développement méthodologique de notre service d’aide. Le développement du projet a nécessité une approche en trois temps, ce qui explique la structure en trois parties de ce mémoire.

² La Maison de l’Entreprise. Qui sommes-nous ?. Repéré à <http://www.lme.be/doc.php?nd=013&tid=13&site=1&lg=1&deploy=1>

Dans un premier temps, lorsque j'ai rejoint le groupe Master Class cherchant à développer un nouveau service d'aide pour entrepreneurs en difficulté, j'ai été sensibilisé à la problématique de faillite ainsi qu'aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs face au contexte économique de crise. Etant étudiant, je présente un léger handicap face au reste de l'équipe. En effet, ceux-ci étant eux-mêmes entrepreneurs, ils possèdent déjà un certain bagage de connaissances relatif à la problématique à traiter et dont je ne dispose pas. Afin de m'investir efficacement dans la démarche Master Class, j'ai donc effectué une étude dont l'objectif fut d'acquérir les connaissances nécessaires et relatives aux éléments constitutifs de notre problématique liée à l'aide aux entrepreneurs en difficulté. Au travers de celle-ci, mon intérêt s'est porté vers trois éléments principaux. Premièrement, je me suis intéressé à la culture de l'échec afin de cerner la manière dont celui-ci est perçu au sein de notre culture. Cette démarche est effectuée en vue de me permettre de prendre le plus de recul possible face aux stéréotypes liés à l'échec. Deuxièmement, afin de déceler dans quelle mesure les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont touchées par le phénomène de faillite, je me suis tourné vers les statistiques récentes ainsi que vers l'identification des défaillances pouvant être à l'origine d'une faillite. Troisièmement, j'ai effectué des recherches sur les mécanismes d'aide existants. Cela m'a permis de relever certaines faiblesses. Cette étude des aides existantes constitue un travail qui nous permettra de nous distinguer des aides mises en place lors de l'élaboration de notre propre service d'aide.

La réalisation de cette première partie me permet donc d'être sensibilisé à la problématique de faillite ainsi que d'acquérir un bagage théorique nécessaire pour me lancer efficacement dans cette démarche de développement d'un nouveau service d'aide. Il s'agit d'un travail personnel et constitue un apport individuel au projet Master Class.

À l'image du développement et du lancement d'un nouveau produit, le développement et le lancement d'un nouveau service nécessite également de passer par une succession d'étapes bien définies. Ce développement ne se réalise pas de manière hasardeuse, mais nécessite bel et bien la définition d'un cadre méthodologique. C'est pourquoi, dans la deuxième partie de ce mémoire, mon objectif est de travailler au développement d'un cadre méthodologique s'inspirant du cadre méthodologique propre au lancement d'un nouveau produit. Tout comme la première partie, cette seconde partie fait également l'objet d'un travail personnel et représente un second apport individuel à ce projet Master Class.

Mon objectif dans cette seconde partie est d'élaborer un cadre méthodologique propre à notre projet Master Class. En d'autres termes, ne pas avoir « simplement » recours à un cadre

méthodologique « classique » et/ou « prêt à l'emploi » mais bien développer un cadre méthodologique unique, novateur et se démarquant de ce qui existe. Pour atteindre cet objectif, il a été nécessaire de confronter des cadres différents (tels que le processus de lancement classique, le processus Stage-Gate³, le processus d'innovation en cinq étapes ou encore le processus créatif) et de les combiner en vue de former mon cadre méthodologique unique et original (se démarquant de ce qui existe déjà) en y insérant les outils de la créativité (permettant ainsi de promouvoir une approche inédite dans la résolution des problèmes). À l'issue de cette seconde partie, j'ai développé un cadre méthodologique unique sur lequel peut reposer le développement de notre service d'aide.

La troisième partie de ce mémoire est la mise en pratique de chacune des étapes constitutives du cadre méthodologique défini précédemment. L'entièreté des étapes n'est pas réalisée par le groupe Master Class. En effet, seul les premières étapes sont réalisées par le groupe Master Class (moi y compris) lors des séances de travail mensuelles. Quant au reste des étapes, celles-ci sont réalisées par moi-même et font à nouveau l'objet d'un travail individuel. Une étape cruciale qu'il me faut réaliser seul, dans cette troisième partie, concerne l'étape de développement du concept. Celle-ci consiste à développer la méthodologie sur laquelle va reposer le service d'aide. En d'autres termes, comment notre service d'aide compte-t-il s'y prendre pour aider un entrepreneur en difficulté ? C'est ce qu'il me faut déterminer au travers de l'élaboration d'une méthodologie précise. Afin de s'assurer que ce service se distingue de l'existant, l'élaboration de ma méthodologie doit se faire en respectant la ligne directrice fixée. Il faut donc que ma méthodologie pour le service d'aide soit :

- originale : mon approche est centrée sur l'individu, le diagnostic de son activité et ensuite sur l'adéquation entre l'individu et son projet ; cela, en vue de proposer une approche différente de celle proposée par des services existants et qui, quant à elle est souvent basée sur une analyse principalement financière, juridique et comptable.
- créative : d'une part, faire intervenir des outils de la créativité, notamment dans le diagnostic de l'activité, afin d'envisager des liens de causalité éloignés et auxquels on ne pense pas de prime abord. D'autre part, mettre la créativité en

³ Le processus Stage-Gate est un processus d'innovation qui sera abordé en seconde partie de ce mémoire.

avant dans la résolution des problèmes car celle-ci permet la production d'idées *utiles et nouvelles* (Simonton 1988, Weisberg 2006)⁴.

- globale : intégrant une vision systémique de l'entreprise considérant toutes les interactions pouvant exister en son sein et non pas considérer uniquement l'aspect financier, juridique et comptable à l'image des services d'aide existants.

Mon développement du concept s'effectue donc en tenant compte de ces éléments en vue d'adopter une approche novatrice. Une fois ce concept développé, il est nécessaire de le tester auprès d'experts liés au milieu de l'entrepreneuriat afin de s'assurer de sa fiabilité et de sa cohérence face à la réalité du terrain. Ce test a également fait l'objet d'un travail personnel.

Concernant le lancement effectif du service, celui-ci ne sera pas abordé dans le cadre de ce mémoire. Le lancement nécessite des ressources multiples (financières et humaines), l'appui d'organismes et un cadre légal. Cela requiert également des démarches administratives de longue haleine. Il a donc été convenu que le lancement effectif du service sortait du cadre d'un mémoire de fin d'études étant donné le délai imparti. Ce mémoire s'arrête donc au développement d'un prototype théorique ainsi que son test.

⁴ Dans: Lerch, C., & Schenk, E. (2009). *Créativité et résolution de problèmes : la conception de nouveaux produits par les PME*. p1. Repéré à http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/96/66/PDF/ler_sch_creativite.pdf

PARTIE 1: MISE EN SITUATION ET CONTEXTE

Lorsque j'ai rejoint le groupe Master Class cherchant à développer un nouveau service d'aide pour entrepreneurs en difficulté, j'ai été sensibilisé à la problématique de la faillite ainsi qu'aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs dans le contexte économique de crise actuel. Etant donné que ces éléments me sont peu familiers et soucieux de m'investir efficacement dans la démarche Master Class, mon premier objectif consiste à effectuer une étude. Le but est de me permettre d'acquérir les connaissances nécessaires relatives aux éléments constitutifs de notre problématique liée à l'aide aux entrepreneurs en difficulté. Cette première partie dépeint globalement le monde de l'entrepreneuriat au travers de diverses thématiques liées à notre projet. Mes recherches se concentrent sur trois axes. Premièrement, des recherches sur la culture de l'échec sont réalisées. Deuxièmement, une étude de la problématique de la faillite ainsi que les causes de défaillance pouvant en être à l'origine. Troisièmement, une étude des mécanismes d'aide déjà existants. La réalisation de ces études préliminaires constitue, en quelques sortes, la porte d'entrée empruntée pour adhérer efficacement au développement du projet Master Class. Cette partie représente un travail personnel et un apport individuel au projet Master Class.

1. ENTREPRENEURIAT ET LA CULTURE DE L'ÉCHEC

Cette première section permet de se familiariser avec la notion d'entrepreneuriat et de mettre en lumière la stigmatisation de l'échec dans la culture européenne. L'objectif sera également d'évaluer si oui ou non, le besoin de service d'aide se fait ressentir.

Pour débiter, il est important de s'assurer que nous ayons tous la même notion du terme « entrepreneuriat ». En effet, la plupart du temps et pour bon nombre de personnes, celui-ci n'est jamais aisé à définir et n'évoque que « vaguement » quelque chose. Verstraete et Fayolle (2005) définissent l'entrepreneuriat comme étant : « *une initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est considéré comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour les parties prenantes auxquelles le projet s'adresse.* »⁵.

⁵ Dans : Larue de Tournemine, R., Kern, F., & Bissirou, G. (2009). Analyse de la créativité entrepreneuriale et de l'élaboration de nouveaux business model dans les pays du sud. *Mondes en développement*, 2009/3(147), p.61. Repéré à http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=MED_147_0059

Dans notre culture d'entreprise actuelle, nous restons confrontés à une stigmatisation de l'échec (Janssen & Jacquemin, 2009). Cette stigmatisation constitue un réel obstacle pour l'entrepreneur désireux de se relancer après une première tentative infructueuse. Ceci implique qu'il devient difficile pour un entrepreneur de rebondir si ce dernier est perçu comme un fraudeur de par son échec antérieur. Or, Ekanem et Wyer (2007) ⁶ démontrent que les entrepreneurs relançant une activité après une première tentative infructueuse bénéficient d'un effet d'apprentissage. Cela entraîne de meilleurs résultats, une croissance plus rapide et de plus grandes probabilités de pérennisation. Ces entrepreneurs tirent donc en effet bénéfice de leurs erreurs et ces entreprises ont une pérennité sur les cinq premières années (Janssen & Jacquemin, 2009).

Au vu de ces éléments, stimuler le rebond et enrayer cette stigmatisation de l'échec constitue un enjeu majeur. Cependant, cela nécessite une évolution des mentalités en Europe concernant l'entrepreneuriat de la seconde chance. La Commission européenne tente de contrer cette stigmatisation de l'échec. En effet, certaines directives sont timidement mises en œuvre pour développer une politique de soutien de la seconde chance. La Commission européenne a mis en place son « Plan d'action pour l'esprit d'entreprises » en 2004, et ensuite en 2005 sa « Politique des PME modernes ». Mais le constat ne fut pas celui attendu, les Etats membres n'ont pas emboîté le pas de manière significative.

En 2007 la Commission a publié son rapport « Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise », l'objectif étant une double sollicitation des Etats membres. D'une part, il s'agit de mettre en place un environnement plus favorable aux entreprises rencontrant des difficultés en vue de prévenir l'échec. D'autre part, l'objectif est de traiter les conséquences de la faillite en vue de stimuler l'innovation et la création d'emplois. Cependant, les Etats membres ont adopté une attitude contradictoire. Ils réalisent des efforts en vue de stimuler la création d'activité, mais à côté de cela l'entrepreneur ayant connu l'échec, et souhaitant se relancer et recréer une activité, n'est pourtant pas au centre de leur attention. Ces législations mises en place par les Etats membres traitent tous les cas de faillite de manière identique. Cela signifie qu'à l'heure actuelle, toutes les faillites sont logées à la même enseigne.

Cependant, en Belgique, une avancée peut être perçue dans le domaine législatif. En effet, la Belgique s'est calquée sur le modèle américain. Aux Etats-Unis l'échec est perçu comme un

⁶ Dans : Jansen, F., & Jacquemain, A. (2009). Cultiver les projets de la seconde chance. *L'expansion*, 1(n/a), pp. 51-55.

élément positif. La Belgique a donc introduit au sein de la législation le principe américain du « fresh start ». « *Il s'agit de la possibilité pour les faillis, ayant exercé une activité en tant que personnes physiques, d'être « excusés ». Cette faveur est uniquement accordée au failli malheureux et de bonne foi, sauf circonstances graves spécialement motivées.* »⁷

La Commission a également mis sur pied une deuxième série de recommandations dont l'objectif est de soutenir la relance de l'activité. Elles sont destinées aux entreprises en difficulté mais viables. Il s'agit ici de conseils d'experts et de formules d'interventions rapides.

Au travers de cette première section, on peut constater que l'échec constitue une réelle opportunité d'apprentissage, mais, cependant le rebond et la seconde chance ne sont pas assez stimulés en raison d'une stigmatisation de l'échec. Toutefois, sur le plan européen, on voit naître une réelle volonté de mettre en place un environnement favorable aux entreprises en difficulté et ce, afin de prévenir l'échec. Un intérêt s'est développé autour de la relance de l'activité de l'entreprise en difficulté mais viable. La volonté est donc d'agir en amont de ce phénomène d'échec et ce, tant que la situation le permet encore. Un besoin se fait ressentir concernant la mise en place de mécanismes d'aide à cet effet. Après m'être intéressé à la culture d'échec, il est temps à présent, de me tourner vers une analyse d'une de ces causes d'échec à savoir la problématique de la faillite.

2. LA PROBLÉMATIQUE DE LA FAILLITE

Les PME constituent le public cible défini par le groupe Master Class pour son projet de développement de service d'aide. Dès lors, il est intéressant de rendre compte dans quelles mesures celles-ci sont touchées par le phénomène de la faillite mais aussi, de pouvoir identifier les facteurs explicatifs de ce phénomène. Dans cette seconde partie mon objectif est donc de m'intéresser à cette problématique de la faillite au travers d'une analyse centrée sur les PME.

Dans un premier temps, afin de mieux cerner la signification de la faillite et de la PME, cette section fournira une définition. Dans un second temps, l'objectif est de déterminer, d'une part, l'importance de ce phénomène dans l'économie belge et, d'autre part, de déterminer dans quelles proportions celui-ci touche les PME en Belgique. Dans la continuité, j'estime qu'il est important de rendre compte brièvement du rôle économique que jouent les PME non seulement en Belgique mais aussi en Europe. Ces deuxième et troisième démarches permettront de juger de la pertinence du choix des PME en tant que public cible de notre service d'aide. Pour

⁷ Jansen, F., & Jacquemain, A. (2009). Cultiver les projets de la seconde chance. *L'expansion*, 1(n/a), p 54.

terminer, il est important que mon analyse du phénomène de la faillite passe par une identification des causes de défaillance des PME belges.

2.1 DÉFINITION

Afin de s'assurer une compréhension commune des éléments cibles sur lesquels reposent mon approche, une définition précise de ceux-ci est ici fournie.

2.1.1 PME

La législation européenne définit la PME comme suit : « *les petites et moyennes entreprises emploient moins de 250 salariés. Leur chiffre d'affaires doit être inférieur à 40 millions d'euros ou leur bilan annuel inférieur à 27 millions d'euros.* »⁸. Cependant, depuis 2005, la législation européenne propose une nouvelle définition de la PME. Elle définit les PME comme étant : « *des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.* »⁹.

2.1.2 Faillite

Sur le site internet des statistiques officielles belges (<http://statbel.fgov.be>), la faillite est définie comme suit : « *Une entreprise est en situation de faillite lorsque deux conditions sont réunies : d'une part, être en cessation de paiements, c'est-à-dire ne plus rétribuer ses créanciers. D'autre part, avoir son crédit ébranlé. En d'autres termes: perdre la confiance de ses créanciers. La banque refuse d'accorder un prêt, par exemple. Une société est obligée de faire aveu de faillite dans le mois qui suit la cessation des paiements. C'est le conseil d'administration ou le gérant qui prend cette décision.* »¹⁰.

2.2 IMPORTANCE DES FAILLITES ET FRAGILITÉ DES PME

Mon objectif au travers de ce point est de démontrer deux éléments. D'une part, démontrer l'importance du phénomène de faillite en Belgique au sein des trois régions. D'autre part, analyser dans quelles mesures ce phénomène de la faillite touche les PME.

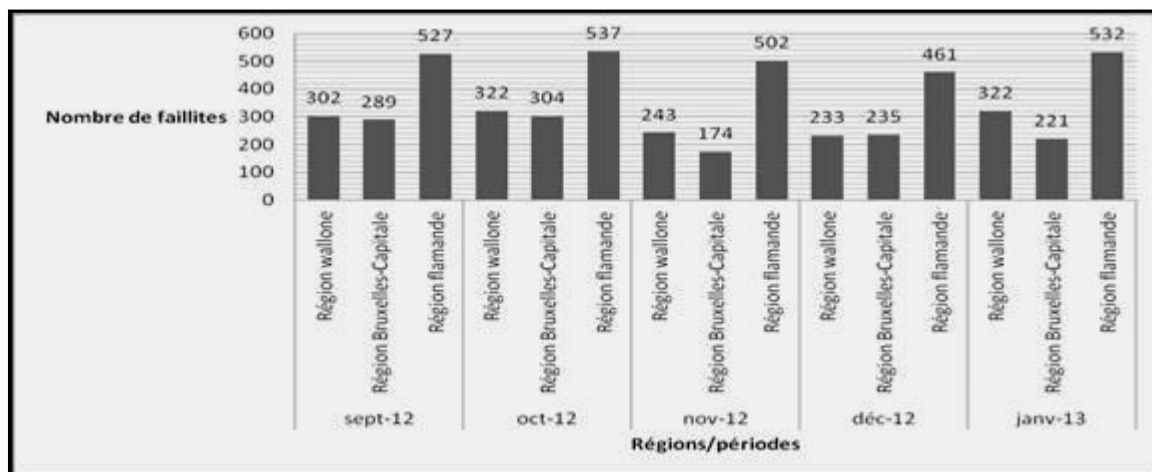
⁸ Europa. (2003). *Synthèse de la législation de l'UE : définition des petites et moyennes entreprises (PME)*. Repéré à http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_fr.htm

⁹ Europa. (2006). *Entreprises et Industrie publications*. Repéré à http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf

¹⁰ Economie Statistics Belgium. *SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie*. Repéré à http://statbel.fgov.be/fr/binaries/MetadataSheet_STAT_DTST_22_FR_D1_tcm326-58083.pdf

Afin de mener à bien cette tâche, je me suis basé sur le site internet des statistiques belges (<http://statbel.fgov.be>) et j'ai considéré une période allant uniquement de septembre 2012 à janvier 2013. Je me suis arrêté à janvier 2013, car il s'agissait des derniers chiffres disponibles lorsque j'ai effectué ces recherches. Dans un premier temps, j'ai considéré les faillites par régions et par périodes. J'ai organisé ces chiffres sous forme de graphique permettant de mieux visualiser le phénomène.

Graphique 1 : Nombre de faillites par périodes et par régions



Source : élaboration propre - basée sur Economie Statistics Belgium. Mutlidimensional Analysis : région.

À la lecture de ce graphique, deux tendances peuvent être dégagées. Premièrement, on peut constater que le phénomène de faillite est bien fréquent en Belgique. Pour les cinq périodes considérées, on obtient une moyenne mensuelle de 1041 faillites. En effet, 1118 faillites pour septembre 2012, 1163 pour octobre 2012, 919 pour novembre 2012, 929 pour décembre 2012 et 1075 pour janvier 2013. Cela nous fait un total de 5204 faillites réparties sur les cinq périodes. Deuxièmement, on constate que la Région flamande est la plus touchée par ce phénomène de faillite. D'après Eric Vandenbroel, du bureau Graydon, cela s'explique par une politique plus libérale en Flandres et plus interventionniste en Wallonie.¹¹ La Région Bruxelles-Capitale présente de manière générale le nombre de faillites le plus bas. Les raisons peuvent être diverses, mais cela nécessiterait des recherches sortant du cadre de ce mémoire. Néanmoins, selon moi, ce contraste peut probablement s'expliquer par les politiques régionales distinctes mises en place en vue de soutenir et promouvoir l'activité économique régionale.

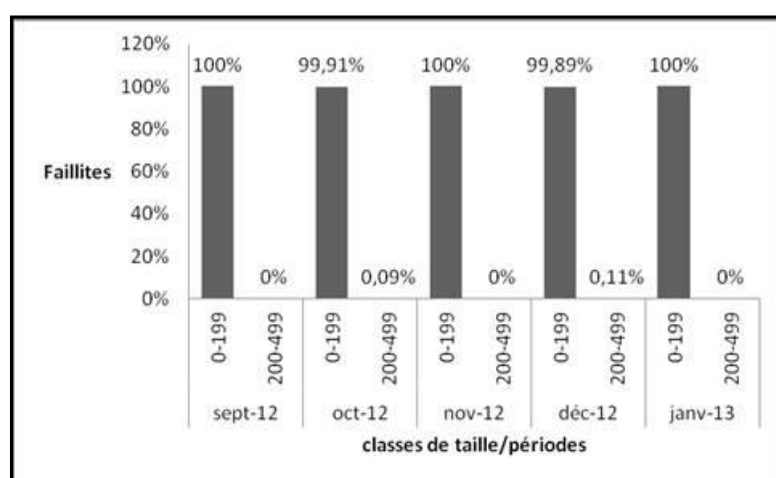
¹¹ Visart, M., (2011, 23 mars). La Wallonie aide mieux ses PME en difficulté que la Flandre. *RTBF Info*. Repéré à http://www.rtbef.be/info/economie/detail_la-wallonie-aide-mieux-ses-pme-en-difficulte-que-la-flandre?id=5822513

Cette première démarche permet de démontrer l'importance du phénomène de faillite en Belgique. À présent, mon objectif est de considérer ce phénomène de faillite par classe de taille, afin de déterminer dans quelles mesures les PME sont touchées par la faillite.

La PME est définie comme toute entreprise employant moins de 250 personnes, dès lors, si je veux considérer le phénomène de faillite pour les PME, cela nécessite de se concentrer sur les classes de taille allant jusque 250. Cependant, la dernière classe de taille constituée sur le site internet des statistiques belges représente les entreprises comptabilisant entre 200 et 499 employés. Dans un souci de simplicité, j'ai décidé de regrouper les classes de tailles en deux catégories, d'une part, une classe de taille allant de 0 à 199 employés et, d'autre part, une classe allant de 200 à 499 employés. Nous verrons après analyse des résultats que cette approche ne pose pas de problème pour l'interprétation.

Pour chaque période, j'ai considéré le nombre de faillites respectives pour chacune des catégories de classe que j'ai établies. J'ai ensuite divisé ce nombre de faillites par le nombre de faillite total en vue d'obtenir un pourcentage. Par exemple, pour octobre 2012 le total de faillite est de 1163 (Sur le graphique 1 : 322+304+537). Sur ces 1163 faillites, 1162 sont comptabilisées pour la classe de taille allant de 0 à 199, soit 99,91% (1162/1163). Sur ces 1163 faillites, une seule est comptabilisée pour la classe de taille allant de 200 à 499, soit 0,09% (1/1163). J'ai effectué cette opération pour chacune des périodes et représenté le résultat au travers d'un graphique.

Graphique 2 : Nombre de faillites par classes de taille et par périodes



Source : élaboration propre – basée sur Economie Statistics Belgium. Mutlidimensional Analysis : classes de taille

À la vue de ce graphique, nous pouvons voir que la classe de taille de 200 à 499 employés ne comptabilise que très rarement des faillites et, dans le cas où celle-ci en comptabilise, ce nombre de faillites reste insignifiant au vu du nombre total de faillites. On peut en conclure que la taille de classe de 0 à 199 employés comptabilise presque exclusivement l'ensemble des faillites. Cela permet donc d'affirmer que ce sont presque exclusivement les PME qui sont touchées par ce phénomène de faillite en Belgique.

En 2008, Benoît Cerexhe alors Ministre de l'Economie et l'Emploi avance, lors d'une conférence de presse au Brussels Enterprises Commerce and Industry (« BECI »), certains éléments pouvant expliquer la fragilité des PME face à ce phénomène de faillite d'entreprise. D'une part, cela s'explique par leur structure. Contrairement aux grandes entreprises, elles ne disposent pas de structure appropriée qui permettrait de déceler les dysfonctionnements potentiels ni même d'y remédier dans les temps. En effet, les PME disposent généralement de moyens faibles et d'équipes très petites. Trop souvent, c'est aussi une vision à court terme qui y est privilégiée, et dans certains cas également il faut déplorer une mauvaise gestion.

Mon double objectif est rempli. D'une part, cette section démontre l'importance du phénomène de faillite en Belgique et, d'autre part, elle permet de démontrer que ce phénomène touche les PME de manière presque exclusive. Cela permet de confirmer la pertinence du choix des PME en tant que public cible pour notre projet Master Class.

2.3 LA PME, UN ACTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE

Mon objectif ici est de renforcer d'avantage cette pertinence du choix du public cible pour le projet Master Class en démontrant que les PME jouent le rôle de moteur économique. Pour ce faire, certains chiffres parlant sont mis en avant afin de démontrer l'importance des PME tant dans l'économie européenne que dans l'économie belge

2.3.1 *La PME dans l'économie belge*

Qu'en est-il du rôle des PME dans l'activité économique belge ? On peut lire dans le plan stratégique de la Belgique publié en juillet 2009¹², que les PME génèrent plus de 70% du PIB, et que leur part dans la valeur ajoutée totale de l'économie atteint 28,7%.

À titre d'informations complémentaires, nous pouvons également y lire que les PME

¹² Landbouw en Visserij. *Plan stratégique pour la Belgique* [pdf]. p7. Repéré à http://lv.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/strategie_belgie.pdf

belges sont en très grande majorité des entreprises familiales. Le nombre d'indépendants en Belgique se chiffre à 543.000, et 97% des entreprises emploient moins de 50 personnes.

En termes de population active, si nous nous référons à un article officiel publié sur le site de la formation politique ECOLO en date du 2 mars 2012, nous pouvons y lire que : « *Les PME emploient une large part de la population active en Wallonie (près de 53,1% en 2010).* »¹³.

2.3.2 La PME dans l'économie européenne

La PME est un acteur majeur de l'économie européenne. En effet, dans le guide des règles communautaires applicables aux aides d'état en faveur des PME (voir Europa, 2009), on peut lire que les PME représentent :

- 99 % des entreprises, avec plus de 23 millions de PME à travers l'UE ;
- un acteur de taille en termes de croissance européenne, sachant que les PME produisent 60 % du PIB européen ;
- plus de 100 millions de salariés à travers l'UE.

Au travers des chiffres exposés dans les deux points ci-dessus, nous pouvons voir que les PME restent un moteur économique qu'il est important de soutenir. Dès lors, le choix du public cible pour notre groupe Master Class est pertinent. Cependant, si nous, groupe Master Class, voulons offrir un service permettant de soutenir au mieux les entrepreneurs en difficulté, cela nécessite de comprendre les raisons pour lesquelles une PME en vient à fermer ses portes.

2.4 FACTEURS EXPLICATIFS DE LA FAILLITE DES PME

Face à cette fragilité des PME concernant le phénomène de faillite, l'intérêt de cette section est de pouvoir déceler certains facteurs explicatifs. Pour ce faire, j'ai dans un premier temps considéré une enquête réalisée par le Syndicat Neutre des Indépendants (SNI) et parue dans le Vif L'express (2011). Dans un deuxième temps, je me suis intéressé à une étude portant sur l'identification des causes de défaillance des PME.

¹³ Ecolo. Soutien à l'économie : Ecolo propose la création d'un service d'aide aux PME et indépendants en difficulté. Repéré à <http://web4.ecolo.be/?Ecolo-propose-la-creation-d-un>

2.4.1 *Difficulté pour l'entrepreneur à évaluer sa situation*

Un premier élément pouvant expliquer ce phénomène de faillite est que l'entrepreneur n'a pas toujours conscience que sa situation est délicate, auquel cas, celle-ci devient problématique. Une étude réalisée en 2010 par le SNI permet de mettre ce phénomène en exergue. En juin 2010, le SNI a réalisé une enquête auprès de 444 dirigeants de PME. La question maîtresse de cette enquête portait sur les craintes de l'entrepreneur quant à une faillite dans les six mois. Les réponses à cette enquête ont fait l'objet d'une étude début 2011 par le bureau d'études Graydon¹⁴. Il est ressorti de cette étude que parmi les sondés ayant répondu « oui » à la question maîtresse, à savoir une crainte de faillite dans les six mois, 56% se trouvaient bel et bien face à des problèmes dits « aigus » ou « modérés ». Par contre, 44% des sondés se trouvaient par contre dans une situation pouvant être qualifiée de « saine ». Parmi les sondés ayant répondu « non » à la question maîtresse, c'est-à-dire les entrepreneurs ne craignant pas de faillite dans les six mois, il y avait tout de même une PME sur quatorze (7,28%) qui se trouvait dans une situation problématique et qui était confrontée à des problèmes « aigus ». Cette étude du bureau Graydon me permet de mettre avant un élément important. De manière générale, les entrepreneurs ont certaines difficultés à évaluer eux-mêmes leur situation et n'ont pas conscience de la fragilité de celle-ci. Le plus interpellant et le plus inquiétant reste que 7,28% pensent être en situation saine, alors qu'en réalité la situation est tout à fait inverse.

2.4.2 *Causes de défaillance*

Nathalie Crutzen (2009)¹⁵ s'est penchée sur les causes de défaillance au sein des PME, dans une perspective de prévention. Elle a rencontré plus de 200 dirigeants d'entreprise de la région liégeoise en partenariat avec le Tribunal de commerce de Liège. De cette analyse de plus de 200 PME en difficulté, cinq causes de défaillance ont pu être identifiées.

¹⁴ Le bureau d'études Graydon opère notamment dans le secteur des informations commerciales et marketing.

¹⁵ Dans : Van den Noorgate, Guy. (2009). *Modéliser les défaillances des PME*, d'après les recherches de Nathalie Crutzen. Repéré à http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c_22638/modeliser-les-defaillances-des-pme

(a) Les entreprises défaillantes suite à un choc externe

Cette première catégorie concerne les entreprises qui tombent en faillite suite à des chocs externes. 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 (dispute, divorce, décès, etc.) auxquels la PME est généralement fortement exposée de par sa petite structure et la prédominance d'un entrepreneur. Ce profil représente 20% des cas étudiés.

(b) Les entreprises servant d'autres intérêts

Cette seconde catégorie reprend les entreprises qui sont détournées de leur objectif premier, afin de pouvoir servir les intérêts personnels de l'entrepreneur, ou encore les intérêts d'une autre organisation. Par exemple, une entreprise se fait racheter par une organisation dont le but est uniquement de vider la trésorerie de cette entreprise rachetée. Ce type de profil reprend souvent les entreprises associées à des fraudes, à de la malversation et à des escroqueries, et représente 10% des cas étudiés.

(c) Les entreprises inertes

Ce profil concerne les entreprises qui sont en phase de maturité et/ou de déclin. Ces entreprises inertes sont généralement déconnectées de leur environnement et manquent d'anticipation, de réactivité et d'adaptation face aux changements rapides de ce monde. Ce problème touche les entreprises souffrant d'une absence d'innovation et existant déjà depuis plus de douze ans (Nathalie Crutzen, 2009). Ce profil représente près de 7,5% des cas étudiés.

(d) Les entreprises en difficulté suite à une erreur ponctuelle de gestion

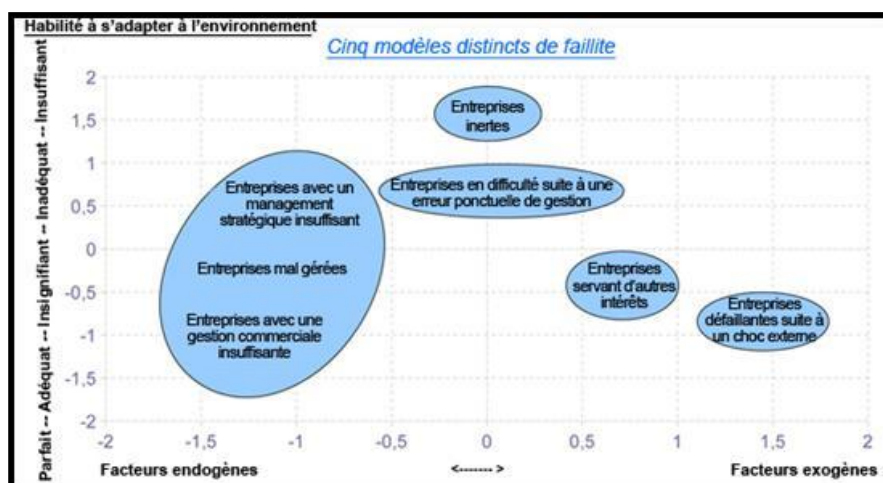
Ce profil renvoie aux PME au sein desquelles l'entrepreneur a pu commettre une erreur de gestion, qui d'une manière ou d'une autre a pu affecter l'activité de l'entreprise. Il s'agit d'erreurs mettant l'entreprise en difficulté, et parfois même, dans des cas extrêmes, pouvant la mener à la faillite. Ces erreurs peuvent être par exemple une mauvaise analyse de l'environnement économique, un manque d'anticipation des changements, une absence d'adaptation stratégique face aux changements et/ou également un business plan inadéquat. Ce profil représente 17,5 % des cas étudiés.

(e) Les entreprises mal gérées

Ce profil regroupe les PME en phase de démarrage et au sein desquelles l'entrepreneur présente des lacunes en termes de compétences managériales. Selon Nathalie Crutzen (2009), il ressort que le manque de compétence s'observe principalement dans les domaines du marketing, de l'opérationnel et des finances. Ce profil représente 45% des cas étudiés et peut être affiné en trois sous-profils que sont les entreprises présentant des déficiences dans leur gestion stratégique, les entreprises souffrant d'une mauvaise gestion interne et les entreprises cumulant ces deux handicaps.

Ces cinq typologies de défaillance sont représentées dans le graphique 3 ci-après. L'ordonnée représente « L'Habilité à s'adapter à l'environnement ». Elle est graduée et caractérisée à l'aide d'adjectifs. L'abscisse est également graduée et représente les facteurs endogènes et exogènes. Les facteurs exogènes symbolisent ce qui est extérieur à un système¹⁶, en l'occurrence, les facteurs extérieurs indépendants de l'entrepreneur. Les facteurs endogènes, ou encore facteurs humains, évoquent quant à eux les déficiences du savoir ou du vouloir de l'individu.¹⁷

Graphique 3 : Cinq modèles distincts de faillite



Source: Nathalie Crutzen, 2009¹⁸

¹⁶ Larousse. Dictionnaire : exogène. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exog%C3%A8ne>

¹⁷ Form'action André Renard. Facteurs endogènes. Repéré à http://www.far.be/far/cours_prevaccident/matiere/contdyn/facrisqu/fact3.htm

¹⁸ Dans : Van den Noorgate, Guy. (2009). *Modéliser les défaillances des PME*, d'après les recherches de Nathalie Crutzen. Repéré à http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c_22638/modeliser-les-defaillances-des-pme

Ces recherches effectuées par Nathalie Crutzen sont importantes dans le contexte de ce mémoire, car l'identification de ces facteurs explicatifs sera bénéfique lors du développement de notre service d'aide Master Class. Celle-ci nous permettra de dégager une première tendance et de déterminer dans quelle « grande famille » de défaillance nous pouvons rattacher l'entreprise analysée. Cela permettra de dégrossir une première fois la situation avant une analyse plus approfondie.

De plus, la finalité des travaux de Nathalie Crutzen ne s'arrête pas à l'identification des causes d'échec. Ses recherches sont axées sur la prévention des défaillances. Son objectif est de pouvoir mettre sur pied un outil de prévention comportant trois intérêts :

- travailler en amont de la faillite : pouvoir repérer les causes de défaillance assez tôt, lorsque l'entreprise présente encore une possibilité d'être sauvée. En travaillant en amont, l'objectif est de pouvoir sauver et/ou redresser une entreprise en difficulté et améliorer ses chances de réussite ;
- identifier et « rebooster » les entreprises dites « inertes », possédant un potentiel de croissance et qui, en l'absence de stimulation, seraient amenées à cesser leur activité ;
- permettre à un entrepreneur ayant connu l'échec de relancer une activité en ne commettant plus les erreurs du passé.

Etant donné que le projet Master Class a pour objectif de mettre en place un service d'aide pour entrepreneurs en difficulté, la finalité de ces travaux cadre parfaitement avec l'objectif du projet Master Class. C'est pourquoi, cet outil de prévention a retenu toute mon attention. Il s'agit d'un instrument pertinent pouvant être exploité lors du développement du service d'aide Master Class. J'ai donc voulu approfondir les recherches sur deux plans.

D'une part, mon objectif est de comprendre l'élaboration du graphique 3. En effet, si je suis en mesure de comprendre la méthodologie propre au développement de ce graphique et, par là identifier à quel type d'entreprise je suis confronté, cet outil peut me permettre de répondre aux attentes en termes de phase de sélection des cas à traiter. Par exemple, comme expliqué en introduction, le projet Maser Class n'apportera en aucun cas une aide financière. Dès lors, cet outil permettrait d'identifier et d'écarter d'emblée les entreprises servant d'autres intérêts. D'autre part, prendre connaissance de la méthodologie et de l'approche sur laquelle repose le service préventif de Nathalie

Crutzen me permettrait d'avoir une première idée des éléments constitutifs d'un service d'aide. Pour mener à bien ces deux tâches, je suis rentré en contact avec Madame Nathalie Crutzen qui, malheureusement, m'a refusé l'accès à ses travaux en raison de leur caractère confidentiel. J'ai donc dû abandonner prématurément cette piste, qui me semblait de prime abord assez prometteuse.

Cette seconde section portant sur l'étude de la problématique de faillite, me permet de rendre compte de deux éléments principaux. D'une part, l'intérêt porté aux travaux de Nathalie Crutzen me permet de disposer d'une première base utile pour le futur développement de notre service. Cette identification des causes de défaillances pourrait intervenir lors de la phase de sélection des entrepreneurs et nous permettre d'identifier les profils des entrepreneurs en difficulté. Par exemple, suite à une série de questions posées, l'objectif serait de déterminer si l'entrepreneur fait face à des difficultés suite à un choc externe ou bien dû à une inertie etc. D'autre part, cette section confirme la pertinence du choix du public cible pour le projet Master Class, à savoir les PME. En effet, la faillite d'entreprise touche principalement les PME. Etant donné leur importance sur le plan économique, il est primordial de les soutenir et de stimuler le rebond en amont de la faillite. La question à présent est de savoir s'il existe des mécanismes d'aide permettant de venir en aide aux entrepreneurs avant que la situation ne devienne critique ?

3. AIDES AUX PME

Trop de faillites touchent les PME alors que, comme l'explique Vincent Bovy, directeur de l'Agence de Stimulation Economique (ASE), « *un conseil donné au moment opportun aurait pu leur éviter cette extrémité* »¹⁹. En effet, plus tôt l'aide ou le conseil seront fournis, plus élevées seront les chances de pouvoir redresser la barre à temps. C'est pourquoi une intervention le plus en amont possible est primordiale.

Face à ce constat, cette troisième section a pour objectif d'effectuer un tour d'horizon des aides disponibles. D'une part, cela me permettra de prendre connaissance des mécanismes déjà existants. D'autre part, l'identification des éléments constitutifs sur lesquels reposent ces aides

¹⁹ Bouche, M. (2013, 28 janvier). La Wallonie crée des centres pour les entreprises en difficultés. 7 sur 7. Repéré à <http://www.7sur7.be/7s7/fr/1536/Economie/article/detail/1569985/2013/01/28/La-Wallonie-cree-des-centres-pour-les-entreprises-en-difficultes.dhtml>

est importante et nécessaire si l'on souhaite s'en distinguer lors de l'élaboration de notre projet Master Class.

Cependant, il existe un nombre très important d'« aides » mises en place. On en retrouve une liste interminable. Il existe toute une série d'aides européennes²⁰ et d'aides publiques²¹. En Wallonie, il existe, pour ne citer qu'elles, les aides du Plan Marshall 2.vert²², et plus près de chez nous, les aides proposées par l'Intercommunale de Développement Economique et d'Aménagement du territoire (IDEA) dans la région Mons-Borinage-Centre. De manière générale, on retrouve des aides d'obtention de crédit, des aides à l'innovation, des aides pour la recherche et le développement, des aides marketing ou encore des aides à la création et au développement des PME et Très Petites Entreprises (TPE), et bien d'autres encore! Il existe également les aides de l'Agence de Stimulation Economique (ASE) qui sont des aides à l'emploi et à la formation, des aides aux énergies durables, des services-conseils, des salons professionnels, des séances d'information, ou encore des séances de formation pour ne citer que celles-ci !

Selon moi, il est contre-productif et inutile d'effectuer un recensement complet de toutes ces aides. En effet, soucieux de rendre cette recherche pertinente et efficace, mon objectif est de m'intéresser ici à l'existence de services présentant certaines caractéristiques communes au service que le groupe Master Class souhaite développer. Pour ce faire, il est nécessaire que mes recherches s'orientent vers l'existence de services pouvant être décrits comme des services d'accompagnement personnalisé voulant agir en amont du problème de faillite, effectuant notamment un diagnostic de l'activité, proposant une liste d'actions à implémenter et étant gratuit ! En effet, cela me permettra d'orienter ma recherche vers des services similaires à celui que nous, groupe Master Class, nous souhaitons développer. De cette manière, il me sera possible de comprendre le fonctionnement de services déjà mis en place ainsi que la méthodologie adoptée par chacun d'entre eux. Cette étude permettra de se distinguer de l'existant via divers apports lors du développement de notre service Master Class.

Lors de mes recherches, l'existence de deux centres d'aide m'a interpellé pour deux raisons. Premièrement, ces centres correspondent à mon critère de recherche. Deuxièmement, la mise en

²⁰ Voir : Info PME. Aides de l'Union Européenne. Repéré à <http://www.info-pme.be/photogallery/aides-de-lunion-europeenne/>

²¹ Voir : Info PME. Aides publiques. Repéré à <http://www.info-pme.be/aidespubliques/>

²² Voir : Wallonie. Plan Marshall 2.vert. Repéré à <http://planmarshall2vert.wallonie.be/?q=entreprise>

place de ceux-ci fait partie d'un double constat qui a également motivé la démarche Master Class. D'une part, la fragilité d'une PME face à la faillite et, d'autre part, un constat de lacune en termes d'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté. Or une faillite peut être évitée lorsque des conseils opportuns sont donnés au bon moment. La volonté de ces centres est de pouvoir redresser la barre le plus en amont possible et d'accompagner l'entrepreneur en difficulté au travers d'un service d'aide. Pour les raisons précitées, une analyse approfondie de ces deux centres est effectuée. Ces centres sont le Centre pour Entreprises en difficulté (CEd) étant un centre opérant sur la région de Bruxelles-Capitale et le Centre pour Entreprises en difficulté de Wallonie (CEd-W) étant un centre opérant sur la Région wallonne.

3.1 CENTRE POUR ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ (CEd)

Le CEd est un centre dont le secteur d'intervention est la Région de Bruxelles-Capitale. Les PME constituent un élément vital du développement économique de cette région. Cependant, la Région de Bruxelles-Capitale a constaté que la faillite d'entreprise dans sa région est un phénomène touchant principalement, pour ne pas dire exclusivement, les PME. Les éléments exposés à la section 2.2 vont également en ce sens, démontrant une fragilité des PME face au phénomène de faillite d'entreprise. Un motif avancé en vue d'expliquer ce phénomène serait entre autre le fait que les entrepreneurs ne disposeraient pas de structures adéquates leur permettant de résoudre leurs problèmes et dysfonctionnements.

Face à ce constat alarmant, la Région Bruxelles-Capitale a tenté de pallier ce manque au cours de l'année 2005. C'est ainsi que sous l'impulsion du Brussels Enterprises Commerce and Industry (BECI), un Centre pour Entreprises en difficulté (CEd) a vu le jour. Ce centre bénéficie d'un soutien financier du BECI et de la Région de Bruxelles-Capitale. Son objectif est d'informer, orienter et conseiller l'entrepreneur face à une situation que ce dernier qualifie de problématique. De manière générale, la difficulté à laquelle l'entrepreneur est confronté trouve son origine dans des phénomènes tels que des retards de paiement, un conflit commercial ou encore, par exemple, un recul des ventes.

Concernant son fonctionnement, le CEd est représenté par une équipe interne de trois personnes et fonctionne au travers d'une cinquantaine de partenariats. Recourir à des partenaires a un double but. D'une part, il s'agit de s'assurer une expertise la plus complète possible dans divers domaines pouvant être problématiques pour les PME.

Citons par exemple le domaine de la comptabilité et de la fiscalité, via des partenariats tels que l'association des comptables et experts-comptables de la région bruxelloise, mais aussi le domaine social via un partenariat tel que Partena, ou encore le domaine juridique via des partenariats tels que le barreau des avocats de Bruxelles. D'autre part, ces partenariats permettent, de surcroît, de fournir un service le plus complet possible. Le CEd repose principalement sur un partenaire clé en matière d'aide à l'entrepreneur, à savoir le BECI. L'objectif de ce dernier est de fournir une aide en matière de médiation et d'arbitrage de conflit, mais aussi un service d'assistance gratuit.

3.1.1 *A qui s'adresse cette aide ?*

Le CEd est un centre d'aide accessible pour tout indépendant, dirigeant de TPE et de PME dont le domicile, le siège d'exploitation ou le siège social est situé dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ce service est accessible tant aux personnes physiques, à savoir les indépendants, qu'aux personnes morales, à savoir les entreprises. Aucune restriction n'est mentionnée quant au secteur d'activité. En effet, ce service se veut ouvert à tous les secteurs. Il est important de signaler également que cette aide n'est en aucun cas exclusivement réservée aux membres du BECI.

3.1.2 *Guides-conseillers*

Ce centre fait appel à des guides-conseillers. Il s'agit d'experts propres à divers domaines. On y retrouve un panel assez varié, tel que des comptables, des avocats, des conseillers marketing, des psychologues ou des sociologues. Ces guides-conseillers sont sélectionnés par le CEd et se doivent d'appliquer une charte de qualité. Cette charte a pour objectif de garantir le meilleur service aux entrepreneurs de la Région Bruxelles-Capitale.

3.1.3 *Comment accéder à cette aide ?*

Pour introduire une demande d'aide, l'entrepreneur doit effectuer deux démarches. La première consiste à remplir une fiche d'informations. L'objectif de cette démarche est de permettre à l'entrepreneur demandeur d'être immédiatement bien orienté en vue de bénéficier d'un accompagnement rapide. Une fois cette fiche d'information complétée, l'entrepreneur doit alors prendre un rendez-vous. Cette prise de rendez-vous s'effectue par mail ou encore par téléphone.

3.1.4 *Approche suivie*

Dans un premier temps, l'objectif est de pouvoir identifier de manière précise la situation de l'entrepreneur afin de prendre connaissance de son activité et d'y déceler précisément les difficultés rencontrées. Cela nécessite de passer par différentes étapes successives, telles qu'un diagnostic de l'entreprise, une analyse de son positionnement stratégique dans son marché, une analyse financière, mais aussi une analyse de la rentabilité des produits et services proposés. L'objectif est de détecter les causes potentielles et les conséquences des difficultés rencontrées. Dans un second temps, après avoir analysé l'activité de l'entrepreneur en vue d'y déceler les problèmes, l'objectif est de pouvoir lui proposer une solution adaptée à sa situation. Dès lors, il est question de considérer les possibilités de redressement afin de permettre à l'entrepreneur de gérer au mieux ses difficultés, en vue de rebondir mais aussi d'anticiper l'avenir. Dans les cas les plus critiques, l'objectif est plutôt d'évoluer vers un arrêt de l'activité, mais en limitant les dégâts au maximum.

Dans un troisième et dernier temps, l'objectif est de mettre en place des suivis concernant l'application des solutions proposées.

3.1.5 *Services proposés*

- (i) ***Assistance gestion-bilan d'activité*** : cette assistance regroupe divers profils d'intervenants. En effet, on retrouve ici des anciens entrepreneurs, des conseillers ou encore des experts sectoriels. L'objectif de ces intervenants est d'effectuer une intervention de première ligne. Ce sont eux qui font le point avec l'entrepreneur quant à sa situation professionnelle et sur la difficulté à laquelle celui-ci est confronté. Cette intervention de première ligne permet de rendre plus efficace et plus rapide la tâche des experts lors des interventions qui succéderont.
- (ii) ***Assistance gestion du stress/ ressources humaines*** : ce service propose les services de psychologues, afin de permettre aux entrepreneurs de relativiser quant à la situation et de pouvoir prendre un certain recul face à celle-ci.
- (iii) ***Assistance comptable et financière*** : ce service a pour objectif de recourir à des experts dans le domaine comptable et fiscal, afin d'aider l'entrepreneur face à des difficultés d'ordre financier.

- (iv) **Assistance juridique** : des avocats spécialisés du Barreau de Bruxelles interviennent dans le cas où l'entrepreneur éprouve des difficultés financières à ce point importantes que l'aide d'un spécialiste ne serait pas adéquate.
- (v) **Assistance statut social et employeurs** : il s'agit ici de spécialistes dans le domaine des obligations sociales. Ils aident l'entrepreneur dans diverses démarches, telles que des demandes de facilités (exonérations, etc.), d'aide ou de documents à traiter.
- (vi) **Assistance analyse marketing/stratégie** : les experts émettent des avis sur le plan commercial en vue de stimuler une activité, de déceler et d'exploiter de nouvelles opportunités. Ils feront appel tant à la stratégie, qu'au commercial ou encore à la communication.

En conclusion, le CEd est un centre offrant des services totalement gratuits et reposant sur une cinquantaine de partenariats. Le CEd vient en aide à tous les indépendants et dirigeants de TPE et PME domiciliés ou exerçant dans la Région Bruxelles-Capitale. Son objectif est de pouvoir identifier de manière précise leur situation et déceler précisément leurs difficultés en vue d'y remédier au travers de l'intervention des partenaires experts. Ces experts analysent l'activité de l'entrepreneur en vue d'y déceler les problèmes ainsi que leur origine, afin de pouvoir proposer une solution adaptée à la situation de l'entrepreneur.

La Région Bruxelles-Capitale peut donc se vanter d'avoir mis en place un centre d'aide pour soutenir les entrepreneurs de sa région. Ce dernier peut être un facteur explicatif du fait que la Région Bruxelles-Capitale totalise le nombre de faillites le plus bas, comme le démontre le graphique 2 dans la section 2.2. Mais qu'en est-il au sud du pays ?

La situation actuelle des PME inquiète les politiques au sud du pays. En effet, la formation politique Ecolo se penche sur la question des aides aux PME et indépendants en difficulté. Ecolo dresse le constat suivant : « *si de nombreux instruments publics existent pour favoriser l'esprit d'entreprendre, soutenir la création d'activités autonomes ou encore accompagner la croissance des PME, une lacune*

persiste, à savoir l'accompagnement de l'indépendant en difficulté. »²³. C'est face à cette situation lacunaire en matière d'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté que Monsieur Christian Noiret²⁴ a déposé une proposition de décret en 2011.

Concrètement, ce décret vise « *à la mise en œuvre d'un mécanisme de prévention, d'assistance et de lutte contre les faillites d'indépendants, de TPE et de PME* »²⁵. L'objectif poursuivi ici, via cette proposition de décret, est de pouvoir offrir aux PME wallonnes un organisme d'aide similaire à celui qu'offre la Région Bruxelles-Capitale via le CED. C'est en janvier 2013 que ce service a finalement vu le jour en Wallonie sous le nom de CEd-W (Centre pour Entreprises en difficulté pour la Wallonie). Ce service a pris place au sein de l'Agence de Stimulation Economique (ASE), ayant pour objectif de soutenir les entreprises en Wallonie.

3.2 CENTRE POUR ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ - WALLONIE (CED-W)

Dans cette section dédiée à la description du CEd-W, j'effectue deux démarches. Premièrement, une brève explication est fournie afin de comprendre la manière dont ce centre s'intègre au sein de l'ASE. Deuxièmement l'objectif et le fonctionnement du CEd-W seront décrits.

3.2.1 *Mise en place du CEd-W au sein de l'ASE*

L'ASE travaille avec des structures locales de coordination, au sein desquelles on retrouve des opérateurs-membres agréés en animation économique, tels que l'Union des Classes Moyennes (UCM) par exemple. L'objectif de l'ASE est de trouver parmi ces opérateurs-membres des candidats partenaires pour le CEd-W. Afin de trouver des candidats, un appel à candidature a été réalisé. Les dossiers de candidature reçus ont ensuite été analysés. Sur base de la pertinence des candidatures l'ASE a octroyé aux opérateurs retenus un agrément spécifique CEd-W. Une liste de ces membres est fournie en annexe 1. Le CEd-W est disponible via ces opérateurs agréés au travers

²³ Ecolo. Soutien à l'économie : Ecolo propose la création d'un service d'aide aux PME et indépendants en difficulté. Repéré à <http://web4.ecolo.be/?Ecolo-propose-la-creation-d-un>

²⁴ Membre du parti politique Ecolo, député wallon et député au Parlement de la fédération Wallonie-Bruxelles

²⁵ Parlement Wallon. (2011). *Proposition de décret : modifiant le décret-programme du 23 février 2006 relatif aux actions prioritaires pour l'avenir wallon et visant à la mise en œuvre d'un mécanisme de prévention, d'assistance et de lutte contre les faillites d'indépendants, de TPE et de PME* (Publication no 450 (2010-2011) — N° 1). Repéré à http://web4.ecolo.be/IMG/pdf/110914_propdd_450n1_CHN_Aide_Entreprises.pdf

des structures locales de coordination. Cela permet de rendre le CEd-W accessible de manière homogène sur l'ensemble du territoire wallon via une proximité géographique. Afin de mieux visualiser la présence de l'ASE sur le territoire wallon, j'invite le lecteur à se référer à l'annexe 2.

Des centres pour entreprises en difficulté ont vu le jour dans chacune des provinces wallonnes, au sein des opérateurs ayant reçu l'agrément spécifique CEd-W. En effet, dans la province du Hainaut, de Namur et de Liège, ces centres ont été créés au sein de l'UCM (Union des Classes Moyennes), et au sein des chambres de commerce pour les provinces du Brabant wallon et du Luxembourg. La Wallonie est donc munie depuis janvier 2013 de centres pour entreprises en difficulté, dont l'objectif est d'apporter de manière urgente une aide adéquate à une problématique face à laquelle l'entrepreneur n'arrive plus à s'en sortir. Le CEd-W, étant un nouveau service en la matière en Wallonie, j'ai souhaité approfondir mes recherches et effectuer une analyse la plus complète possible afin d'analyser ce service sous toutes ses coutures. Dès lors, j'ai contacté l'ASE en vue d'obtenir un rendez-vous et j'ai également rédigé un guide d'entretien (disponible en annexe 1 bis) afin de préparer au mieux ce rendez-vous. Après diverses tergiversations, l'ASE a donné une suite négative à ma demande. Le motif invoqué fut : « Nous ne fournirons pas d'informations complémentaires autres celles fournies au sein du dossier de presse de janvier 2013²⁶ ». Une fois de plus, j'ai du déplorer ce manque de transparence concernant les services d'aides mis en place. C'est donc sur base du dossier de presse que s'effectue la description du CEd-W qui suit.

3.2.2 Objectif et fonctionnement

La finalité du CEd-W est double. D'une part, remettre l'entrepreneur sur le chemin de la réussite via son intervention en amont de la faillite, mais également, de fournir un accompagnement spécifique lorsque la situation de l'entreprise est délicate. D'autre part, en fonction de la gravité de la situation, un degré d'urgence adapté sera d'application.

De manière plus générale, le CEd-W a pour finalité de proposer au dirigeant de l'entreprise un certain recul face à ses problèmes. On entend par là, le sensibiliser à des pistes de réflexion et d'action en vue de lui permettre de rebondir. Le CEd-W aide

²⁶ Voir: Agence de Stimulation Economique (ASE). (2013). *CEd-W: Centre pour Entreprise en difficulté Wallonie*. p. 5. Repéré à http://www.ase.be/servlet/Repository/CED_Dossier%20presse_version%20finale.PDF?IDR=5091

également l'entrepreneur à développer une capacité de rebond autonome pour que celui-ci puisse continuer à réagir face à des problématiques, et par là-même continuer à mener à bien son activité économique. Il est également question d'orienter l'entrepreneur vers la bonne porte. En effet, il faudra l'aider à s'orienter vers l'interlocuteur le plus approprié au vu de sa problématique. Cette démarche est souvent compliquée pour l'entrepreneur qui ne sait pas toujours à quelle porte frapper en cas de problème. Il est également question d'aider l'entrepreneur en difficulté à rétablir le dialogue avec des experts de différents domaines, tels que le droit ou encore la finance.

Cependant, dans le cas d'une situation plus critique, l'objectif sera dans le cas échéant d'atténuer le plus possible les impacts négatifs si l'entrepreneur se trouve malheureusement dans une situation de cessation d'activité.

(a) A qui ce service est-il destiné ?

Ce service s'adresse aux PME/TPE et indépendants de tous les secteurs d'activité confondus, dès lors que ceux-ci sont confrontés à des difficultés. Il s'agit d'un service d'aide mis en place en Région wallonne et il faudra que tout demandeur ait son siège social situé en Wallonie s'il souhaite bénéficier de ce service d'aide.

Ce service vient en aide aux entrepreneurs rencontrant les difficultés suivantes : difficultés internes à l'entreprise, telles que des conflits entre associés ; difficultés financières à l'image des problèmes de trésorerie ou encore d'une structure financière insuffisante ; des problèmes de dettes fiscales ou sociales. Les difficultés peuvent également être externes, telles que des conflits commerciaux, des retards de paiement des clients, la perte d'un gros client ou de commandes. Il est également question de difficultés personnelles propres à l'entrepreneur, qui peuvent compromettre la pérennité de l'entreprise, telles qu'une fatigue professionnelle ou encore un souci personnel. Enfin, le CED-W vient également en aide à l'entrepreneur rencontrant des difficultés de type stratégique, telles qu'une inadéquation du produit ou du service au marché.

(b) Quelle est l'aide fournie ?

Il faut savoir que l'aide apportée se fait en deux temps. Dans un premier temps, il s'agit d'une aide dite de « première ligne » et, dans un second temps, d'une aide dite de « deuxième ligne ».

Premièrement, les opérateurs agréés constituent ce qu'on appelle l'aide de première ligne. Leur mission est double. D'une part, ils doivent informer l'entrepreneur et promouvoir le CED-W. D'autre part, ils doivent fournir une aide que l'on pourrait caractériser de premier secours. Cette aide de première ligne consiste à accueillir les entreprises et d'effectuer un diagnostic de leur situation. Au cours de cette première phase, la situation de l'entreprise est analysée sous ses différents aspects, tant sur le plan économique, juridique, comptable que financier. L'objectif de ce diagnostic est d'identifier l'origine des problèmes rencontrés par l'entrepreneur et également de structurer ce problème. Une fois cette phase de diagnostic réalisée, cela permettra de clarifier la situation, mais aussi de proposer plus aisément des éléments de réponse aux problématiques identifiées. L'objectif de cette aide de première ligne est donc de mettre en place un accompagnement adéquat sur base de cette phase de diagnostic, mais aussi d'effectuer des comptes rendus à l'ASE. Cependant, si le problème reste néanmoins trop complexe que pour être résolu par cette aide de première ligne, il sera nécessaire que les opérateurs de première ligne redirigent les entrepreneurs vers des partenaires experts constituant l'aide de seconde ligne.

L'aide de seconde ligne a pour objectif de faire appel à des professionnels experts en vue d'apporter une solution à la problématique de l'entrepreneur. Pour cette aide de seconde ligne il s'agit, entre autre, de deux types d'aides. D'une part, une aide juridique grâce à des partenariats avec les Barreaux et l'Ordre des Barreaux Francophones et Germanophones de Belgique (OBFG). D'autre part, une aide de type comptable et fiscale grâce à des partenariats avec l'Institut des Experts-Comptables (IEC) et l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés (IPCF). De plus, ces partenaires jouent également un rôle d'orientation. En effet, si la situation le nécessite, ils peuvent orienter l'entrepreneur vers, par exemple, le Service Wallon de Médiation de Crédits (SOWALFIN), dans le cas où un problème de financement est décelé. Si maintenant, la situation financière est telle qu'aucune solution ne peut être mise

en place via les étapes précédentes, l'entrepreneur sera orienté, sur avis du Ministre de l'Economie, vers la Société Wallonne de Gestion et de Participations (SOGEPa). A titre indicatif, la SOGEPa « *assure la mise en œuvre des décisions prises par le Gouvernement wallon quant à des interventions dans des sociétés commerciales et la gestion de ces interventions* »²⁷.

(c) De quelle manière l'aide est-elle fournie ?

L'ASE a voulu élaborer une méthodologie cohérente en termes d'accès au service proposé. Dès lors, pourquoi ne pas tenter de bénéficier de l'expérience et du savoir du CEd pionnier en la matière depuis 2005 ? C'est dans ce contexte que s'est réalisée une prise de contact avec le CEd. Suite aux échanges avec le CEd et, en tenant compte évidemment des caractéristiques propres au paysage wallon, l'ASE a développé sa propre méthodologie d'accès à ce service via une démarche en cinq étapes.

(i) Prise de contact et constitution du dossier

Les entrepreneurs souhaitant solliciter le CEd-W devront emprunter une voie d'accès unique et bien définie. Il s'agira d'appeler le 0800 35 222, un numéro unique pour l'ensemble du territoire wallon. Un formulaire en ligne est également disponible sur les pages web dédiées au CEd-W. Le call center rédigera dès lors une fiche signalétique reprenant les premières données indispensables. Une fois cette fiche rédigée, le call center a pour mission de la faire parvenir à un des opérateurs agréés CEd-W. Cela se fera sur base du code postal afin d'orienter l'entrepreneur vers l'opérateur le plus proche d'un point de vue géographique.

Une fois cette fiche transférée à l'opérateur agréé adéquat, un conseiller spécialisé CEd-W sera en charge de la constitution du dossier et de son suivi. Il s'agit donc ici d'un intervenant unique, ce qui permet de faciliter la gestion et le suivi de chacun des dossiers. Dans les deux jours endéans la réception de cette première fiche, le dossier sera constitué et le conseiller prendra contact avec l'entrepreneur afin d'obtenir des informations complémentaires en vue de déterminer le contexte.

²⁷ Sogepa. Historique. Repéré à <http://www.sogepa.be/fr/pages/sogepa.aspx>

(ii) Rendez-vous et diagnostic

Un premier rendez-vous sera fixé. Au cours de celui-ci un diagnostic est réalisé. Ce diagnostic est tel que décrit au point 3.2.2 b traitant de l'aide fournie par le CEEd-W. L'objectif de ce diagnostic est double. D'une part, pouvoir identifier les difficultés auxquelles l'entrepreneur est confronté. D'autre part, réorienter l'entrepreneur vers un autre service de l'ASE. Il s'agit ici de l'aide de première ligne détaillée précédemment. Cependant, dans le cas où la situation nécessite un approfondissement, un second rendez-vous sera organisé.

(iii) Rendez-vous d'accompagnement

Sur base du diagnostic réalisé, si la situation requiert une assistance spécifique, le conseiller pourra dès lors proposer de solliciter un service d'assistance. Il s'agit de l'aide de seconde ligne. Si tel est le cas, le conseiller devra contacter les services d'assistance juridique et/ou comptable, et préparer au préalable le dossier. Cependant cette prise de rendez-vous ne peut pas s'effectuer n'importe comment. Il sera nécessaire de respecter le tableau des permanences des services d'assistance. Ce tableau est établi chaque début de trimestre.

(iv) Reporting et suivi administratif

Le reporting est l'obtention d'un feedback sur l'aide reçue. En effet, avant de clore son dossier, il sera proposé à l'entrepreneur de remplir un formulaire d'évaluation. L'objectif de ce formulaire est de réaliser une évaluation de la qualité des services offerts. Par la suite, dans un souci de traçabilité, ces données seront encodées par le conseiller au sein du dossier électronique du bénéficiaire et un scan du formulaire sera également effectué et joint au dossier.

Un suivi administratif est également mis en œuvre. Celui-ci fait intervenir tant le conseiller que l'entrepreneur. En effet, le conseiller devra réaliser un suivi durant ce processus, afin de pouvoir informer l'entrepreneur sur l'état d'avancement de son dossier, mais aussi sur les requis nécessaires en vue de faire progresser le dossier. L'entrepreneur, quant à lui, devra tenir le conseiller informé des démarches qu'il réalise.

(v) Sortie du circuit « gestion de crise »

Il faut savoir qu'après les huit semaines suivant le premier rendez-vous, le dossier en « gestion de crise » est clôturé. Aucune prolongation de ce délai n'est envisageable. Cela s'explique par le fait que le CEd-W « *n'a pas vocation à se substituer aux métiers d'avocat, de comptable ou encore des métiers de l'animation économique mais correspond à une aide d'urgence qui, si elle devait se prolonger, doit s'intégrer dans l'ensemble des dispositifs mis à disposition des entreprises.* »²⁸

En conclusion, ce service d'aide qu'est le CEd-W a pris place au sein de l'ASE dont la mission porte déjà sur l'animation de l'activité économique sur le territoire wallon. Grâce à son intégration au sein de l'ASE, ce service est présent de manière homogène sur le territoire. En effet, au sein des structures locales de coordination de l'ASE, des opérateurs membres ont reçu un agrément CEd-W sur base de la pertinence de leur candidature. De manière générale, on peut dire que ce service entièrement gratuit propose une aide d'urgence limitée dans le temps et s'organise en deux temps. Premièrement, une aide de première ligne dont l'objectif est de pouvoir établir un diagnostic de la situation de l'entrepreneur, en vue de lui proposer un plan d'action pour remédier aux problèmes. Deuxièmement, une aide de seconde ligne vers laquelle est orienté l'entrepreneur si la sensibilité de sa situation l'exige. Celle-ci permettra de recourir à des services d'experts.

Suite à l'analyse du CEd et CEd-W, un double constat peut être établi. Premièrement, à mon sens, les services proposés sont cloisonnés. C'est-à-dire que l'entrepreneur est orienté, par exemple, vers un expert en finance pour un problème financier. Ensuite, il est orienté vers un expert marketing pour un problème d'ordre marketing et ainsi de suite. L'entrepreneur consulte donc plusieurs experts de manières séquentielles. Selon moi, ces services manquent d'une approche globale. On ne considère qu'un aspect à la fois. Il serait plus opportun de s'orienter vers une approche globale intégrant une vision systémique de l'entreprise permettant de tenir compte de toutes les interactions propres à l'entreprise. Dès lors, pourquoi ne pas créer une équipe d'experts qui délibère ensemble de manière simultanée ? Cela permettrait une approche plus globale, une prise

²⁸ Agence de Stimulation Economique (ASE). (2013). *CEd-W: Centre pour Entreprise en difficulté Wallonie*. p. 5. Repéré à http://www.as-e.be/servlet/Repository/CEd_Dossier%20presse_version%20finale.PDF?IDR=5091

en compte des interactions pouvant s'opérer dans l'entreprise et, pour finir, cela permettrait de stimuler un débat et un échange entre tous les experts quant aux actions à implémenter. Deuxièmement, après analyse, il ressort que ces services sont principalement axés sur l'aspect financier, comptable et juridique.

3.3 ET EN LIGNE ?

Dans une société où internet et ses applications en ligne deviennent monnaie courante, j'ai jugé opportun d'orienter également mes recherches vers des outils et/ou services d'aide pouvant exister sur le net. À cette occasion, j'ai découvert l'existence de questionnaires d'autodiagnostic en ligne. Ceux-ci permettent à l'entrepreneur qui le désire, de répondre à un questionnaire en ligne. L'objectif est de l'amener à se questionner quant à sa situation au travers de différents modules passant en revue l'ensemble des éléments clés de l'activité. Deux questionnaires d'autodiagnostic ont retenu mon attention.

3.3.1 CeFiP

Il existe un outil d'autodiagnostic en ligne consacré au financement des très petites entreprises (à savoir celles occupant moins de dix personnes (TPE)) et des indépendants. Il a un double objectif. D'une part, il s'agit d'aider l'indépendant à réaliser un diagnostic de son activité et de constater si oui ou non celle-ci est financée de la meilleure manière qu'il soit. D'autre part, il a un objectif dit « informatif ». Il propose à l'entrepreneur un ensemble de conseils et de liens utiles en vue d'obtenir des informations supplémentaires susceptibles de lui venir en aide dans sa gestion quotidienne. Cet outil en ligne est proposé par le Centre de Connaissances du Financement des PME (CeFiP ASBL). Il s'agit d'un centre de référence en matière de financement des PME au niveau national.

Ce questionnaire s'articule autour de deux points centraux. D'une part, un diagnostic général de l'entreprise. D'autre part, un diagnostic propre au financement.

- **le diagnostic général** : il s'articule autour de deux éléments. Premièrement le questionnaire interroge l'entrepreneur sur les éléments clés de son activité au travers de modules tels que l'environnement externe, l'environnement managérial et le portefeuille de ressources. Deuxièmement, il interroge également l'entrepreneur sur les éléments propres à la gestion quotidienne de

son activité à travers des modules tels que la stratégie, la gestion de la clientèle, la gestion des opérations, la gestion comptable et financière.

- **le diagnostic propre au financement** s'effectue, quant à lui, au travers des modules tels que la stratégie financière, le maintien de l'équilibre financier, le financement du cycle de l'activité, la gestion de la trésorerie, ou la gestion du passif. Une série de questions sont donc soumises et il s'agit de réponses à choix multiples.

Cet outil présente, selon moi, trois avantages. Un premier avantage est qu'il permet d'orienter l'entrepreneur en fonction des réponses cochées. Comme vous pouvez le voir sur l'image disponible en annexe 3, dès l'instant où vous cochez une réponse, une petite fenêtre « commentaire général » apparaît avec quelques conseils/commentaires et liens internet utiles. Un second avantage est le commentaire général donné en fin de chaque module. Celui-ci se compose d'une série de conseils propres à chaque point abordé dans le module. Une illustration est disponible en annexe 4. Un troisième et dernier avantage est le caractère modulable de ce questionnaire. Il s'adapte et convient tant pour une entreprise qu'un indépendant, que du personnel soit engagé ou non, ou encore que l'activité porte sur un produit ou un service.

Cet outil d'autodiagnostic permet, selon moi, de dégrossir une première fois le problème de l'entrepreneur, de déjà identifier certaines faiblesses et de lui fournir certaines pistes de réflexions et d'actions grâce aux liens utiles fournis à chaque réponse ainsi que via le commentaire global de fin de module. C'est pour ces raisons, que cet outil a retenu mon attention, car j'estime que celui-ci est pratique, serviable et offre de réelles opportunités de premières pistes de recherches via ces liens utiles. J'estime que l'insertion éventuelle de ce type d'outil dans notre approche Master Class pourrait être intéressante.

3.3.2 **CEPE**

Le CEPE est le Centre d'Etude de la Performance des Entreprises de l'Université de Liège. Il fait partie intégrante du HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège. Le CEPE propose également un outil de diagnostic en ligne.

Le questionnaire développé par le CeFiP n'est donc pas le seul existant. Après plusieurs recherches approfondies nous revenons sur les traces de Nathalie Crutzen. Comme expliqué précédemment, nous savons que Nathalie Crutzen s'est penchée sur les causes

de défaillance des PME. La finalité de ses recherches était double : la prévention et l'anticipation des défaillances. Ses recherches sont basées sur deux constats. D'une part, *« même si les recherches portant sur la prévention de la défaillance sont nombreuses, il n'existait aucune recherche proposant un modèle intégrateur de la littérature sur le pourquoi et le comment de la défaillance de l'entreprise [...] »*²⁹. D'autre part, *« les travaux menés dans une optique de prévention de la défaillance n'avaient précédemment jamais été réellement intégrés dans un outil opérationnel permettant à la fois d'évaluer la performance de l'entreprise et d'anticiper/de prévenir sa défaillance potentielle en mettant en évidence ses faiblesses potentielles ainsi que des pistes d'amélioration. »*³⁰

C'est partant de ce double constat que Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie, professeur à l'HEC-Ecole de gestion de l'Ulg et directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, ont voulu proposer un modèle théorique de défaillance des PME sur lequel je me suis penché précédemment. C'est sur base de ce modèle théorique que cet outil de diagnostic de défaillance en ligne a été mis sur pied. Sa finalité est de permettre à l'entrepreneur une identification plus précise de l'origine des problèmes de performance rencontrés.

Ce questionnaire est également un questionnaire à choix multiples et il s'articule autour de questions regroupées en deux points principaux. D'une part, un diagnostic concernant les fondamentaux de l'entreprise au travers de modules tels que l'environnement externe, l'environnement managérial et le portefeuille de ressources. D'autre part, un diagnostic portant sur la gestion de l'entreprise au travers de modules tels que la stratégie, la gestion de la clientèle, la gestion des opérations, la gestion comptable et financière et le financement de l'activité.

Toutefois, cet outil est à mon sens moins riche que le précédent. En effet, aucun lien ni conseil ne sont fournis lorsque l'on coche une réponse. Il n'existe donc pas d'approche « conseil ». En effet, contrairement du modèle CeFiP, aucun commentaire global n'est donné sur base des réponses choisies. Mais il s'agit ici d'une volonté délibérée. En effet,

²⁹ 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>

³⁰ Ibidem

« cet outil n'intègre aucun jugement de valeur ou aucun conseil formel quant à la manière de redresser ou d'améliorer la performance de l'entreprise. »³¹

Si nous effectuons une petite comparaison rapide, en termes de présentation et d'agencement, nous pouvons voir sur la capture d'écran disponible en annexe 5 que la présentation de ce questionnaire reste similaire au questionnaire précédent. Contrairement au questionnaire du CEPE, le questionnaire du CeFiP est quant à lui disponible en deux langues, français et néerlandais, ce qui peut constituer un avantage pour celui-ci. Le lecteur peut se reporter, s'il le souhaite, à l'annexe 6 pour un tableau comparatif des modules utilisés dans les questionnaires CEPE et CeFiP. Nous pouvons y voir que les modules abordés dans les deux questionnaires restent assez similaires. Cependant, si un choix devait être réalisé entre ces deux outils, ma préférence irait, pour deux raisons, au questionnaire d'autodiagnostic du CeFiP. D'une part, le questionnaire du CeFiP propose d'aller plus en détails concernant l'analyse de financement de l'activité. D'autre part, celui-ci présente un atout majeur via cette approche « conseil » et son rôle informatif permettant un éventuel enrichissement des connaissances via les divers liens proposés.

Concernant ces questionnaires d'autodiagnostic, une conclusion peut s'effectuer en mettant l'accent sur l'utilité de tels outils. D'après moi, trois utilités peuvent être relevées. Premièrement, ces outils permettent à l'entrepreneur de prendre un premier recul face à sa situation. En effet, il sera amené à se questionner quant aux thématiques abordées et centrées autour des fondamentaux de son activité ainsi que le financement de celle-ci et sa gestion de l'entreprise. Il devra donc se poser des questions auxquelles il n'avait peut-être pas encore pensé. Deuxièmement, ces outils offrent la possibilité à l'entrepreneur de dégrossir une première fois son problème et d'identifier les premières failles. Pour débiter, il pourra éventuellement tenter de combler lui-même les éventuelles lacunes qui auront pu être décelées via ces outils. Troisièmement, ces outils permettent de garder l'anonymat. En effet, il va sans dire que les entrepreneurs sont souvent réticents à faire part de leurs problèmes à des organisations constituées de parfaits inconnus, auxquels ils n'ont pas toujours envie d'exposer leur situation délicate. Dès lors, ces outils en ligne leur permettent de tenter d'apporter des premières modifications par eux-mêmes tout en conservant leur anonymat.

³¹ Ibidem

4. CONCLUSION

Le groupe Master Class souhaite développer un service d'aide pour entrepreneur en difficulté. Ayant rejoint ce groupe, il est nécessaire que je me familiarise avec la problématique de l'entrepreneur en difficulté. Cette première partie a pour objectif l'étude de trois éléments principaux me permettant une entrée en la matière efficace au sein du groupe Master Class. Premièrement, je me suis intéressé à la culture de l'échec. Deuxièmement, j'ai tenté d'évaluer l'importance du phénomène de faillite ainsi que de déterminer dans quelles mesures celui-ci touche les PME. Pour terminer j'ai étudié les mécanismes d'aide existants pour entrepreneurs en difficulté.

Concernant la culture d'échec, il ressort que les mentalités doivent encore évoluer. En effet, l'échec est stigmatisé dans notre culture européenne. Dû à cette stigmatisation, le rebond et la seconde chance ne sont pas assez stimulés. Face à ce constat, on voit naître, sur la scène européenne une réelle volonté de soutenir la relance de l'activité de l'entrepreneur. Cependant, la volonté est d'agir en amont de ce phénomène de faillite. Les autorités européennes s'orientent vers une optique de prévention de l'échec. Pour ce faire, il faut soutenir l'activité de l'entrepreneur et stimuler le rebond de l'entrepreneur en difficulté tant que sa situation est viable. La mise en place de mécanismes d'aide à cet effet se fait ressentir. Cela permet de rendre compte de la pertinence de la démarche Master Class.

Concernant le phénomène de faillite en Belgique, celui-ci touche principalement les PME. Or, compte tenu du fait que les PME constituent un moteur économique important, il est primordial de les soutenir dans l'exercice de leur activité. Au regard de ces éléments, il devient plus aisé de comprendre pourquoi l'aide aux PME est au centre des attentions, notamment académiques et politiques. Ce constat permet de confirmer la pertinence du choix des PME comme public cible pour notre projet Master Class.

Certes, il existe une liste interminable de services ou d'aides déjà disponibles. Mais qu'en est-il des services d'accompagnement personnalisé voulant agir en amont et rectifier le tir tant que la situation le permet encore ? C'est sur base de cette question que je me suis donc fixé des critères de recherches au commencement de mon étude portant sur l'aide aux PME. Dès lors, cette étude s'est focalisée sur l'analyse du CEd et du CEd-W, services d'accompagnement personnalisé et entièrement gratuits. L'aide consiste notamment en un diagnostic de l'activité et une mise en place d'actions correctrices.

Cependant, à l'issue de ces recherches, un constat doit être établi. Les aides existantes se focalisent principalement sur l'aspect financier, juridique et comptable. De plus, celles-ci manquent d'une approche globale. En effet, à mon sens, les aides sont cloisonnées. Il faudrait donc pouvoir intégrer une vision systémique de l'entreprise au sein des mécanismes d'aide. Cela signifie qu'il faut considérer une entreprise comme représentant un tout, au sein duquel tous les éléments sont liés et s'influencent.

Ce constat prouve que les mécanismes mis en place présentent certaines faiblesses qu'il faudra pouvoir prendre en considération lors du développement de notre projet Master Class. De plus, selon moi, il faudra également veiller à ce que l'individu soit mis d'avantage au centre des mécanismes d'aide. Il faudrait tendre vers des diagnostics centrés sur l'entrepreneur afin de tester également l'adéquation individu-projet.

Cette première partie riche en informations diverses met en lumière des constatations importantes. Elle constitue une analyse que le groupe Master Class devra prendre en considération lors du développement de son service d'aide. Par ailleurs, cette analyse a également permis de prendre connaissance de l'existence de certaines informations et certains outils pouvant s'avérer utiles dans notre approche Master Class. Il s'agit des typologies de défaillance des PME et des questionnaires d'autodiagnostic en ligne.

PARTIE 2 : DÉFINITION DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de ce mémoire est de développer un service d'aide se distinguant de l'existant. Cependant, ce développement nécessite de recourir à une succession d'étapes définies, constituant ainsi un cadre méthodologique. Mon objectif dans cette seconde partie est d'élaborer un cadre méthodologique propre à notre projet Master Class.

Lors du développement du cadre méthodologique il est nécessaire de tenir compte de la ligne directrice qui a été fixée. Cela signifie qu'à travers l'élaboration du cadre méthodologique, il est ici nécessaire de promouvoir l'originalité (en vue de se distinguer de l'existant) ainsi que la créativité (faisant appel aux outils de la créativité permettant une approche inédite dans la résolution des problèmes, mais aussi d'aborder notre mission sous un angle novateur).

Pour respecter cette la ligne directrice Master Class, je dois veiller à ne pas avoir « simplement » recours à un cadre méthodologique « classique » et/ou « prêt à l'emploi », mais bien à développer un cadre méthodologique unique et se démarquant de l'existant. Cela nécessitera de confronter des cadres différents et de les intégrer en vue de former un cadre méthodologique unique et novateur. Le cadre méthodologique s'inspirera du cadre propre au lancement de nouveaux produits. De ce fait, cela nécessitera d'effectuer des recherches centrées sur le lancement de produits afin d'être en mesure de tirer des enseignements en la matière, et de veiller à définir un cadre méthodologique performant compte tenu des éléments qui auront été identifiés.

Le développement de ce cadre méthodologique fera l'objet d'un travail personnel comme ce fut le cas également pour la première partie.

1. PROCESSUS DE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Dans cette première section, le processus de lancement de nouveaux produits sera abordé avec un double objectif. Dans un premier temps, il sera nécessaire d'effectuer une brève présentation des étapes de ce processus en vue de poser les premières bases théoriques. Dans un deuxième temps, étant donné que le développement de mon nouveau cadre méthodologique reposera sur ce processus, il sera nécessaire de s'assurer de son efficacité. En d'autres termes, est-il efficace dans la pratique ?

1.1 PROCESSUS DE LANCEMENT DE PRODUITS ET DE SERVICES

Il n'existe pas une seule et unique version du processus de lancement de nouveaux produits. Les versions diffèrent par leur nombre d'étapes. Lors de mes recherches j'ai

pris connaissance d'un processus portant sur le développement de nouveaux produits et de services proposé par la Chambre du Commerce du Montréal Métropolitain. Il s'agit d'un processus en sept étapes :

1. **la production d'idées** : cette première étape a pour objectif de générer un maximum d'idées nouvelles.
2. **la distillation d'idées** : lors de cette seconde étape il sera nécessaire d'effectuer un premier tri parmi les idées générées durant la première étape. L'objectif sera d'identifier les idées sur lesquelles il n'est pas nécessaire de s'attarder.
3. **la définition du concept** : lors de cette étape, l'accent est mis sur deux éléments à savoir, d'une part, la faisabilité technique de l'idée et, d'autre part, est-ce que le marché présente un certain potentiel pour ce produit/service ?
4. **l'analyse stratégique** : l'objectif de cette étape est de faire coïncider les idées (retenues à l'étape deux) avec le plan stratégique.
5. **le développement du concept** : il sera nécessaire de développer le concept en vue d'élaborer un prototype du produit/service. Dans certains cas, il se peut que ce ne soit pas un prototype qui soit élaboré, mais plutôt un service « pilote ».
6. **les tests de marketing et la finalisation du concept** : cela aura pour but d'apporter des modifications a posteriori suite aux réactions du public cible. Cette étape se caractérise par le choix du processus de pilotage, mais aussi du moment adéquat de lancement pour le produit/service développé.
7. **le lancement** : cette dernière étape se caractérise par des décisions cruciales telles que la manière dont le service va être promu et soutenu. Ce lancement est également caractérisé par le risque. En effet, si le lancement est retardé, il ne faudra pas négliger le danger lié au fait que des concurrents potentiels puissent être plus rapides. Cette étape est donc une étape pouvant être qualifiée de sensible.

Le projet Master Class ne considèrera pas la dernière étape de ce processus. Nous nous arrêterons au développement d'un prototype théorique qui, une fois élaboré, sera soumis à un test d'experts. En effet, il a été convenu que le lancement effectif du service ne sera, quant à lui, pas abordé dans le cadre de ce mémoire. La raison est que cela nécessite des ressources multiples (financières, et humaines), l'appui de certains

organismes, un cadre légal ou encore des démarches administratives très longues sortant du contexte de ce mémoire.

Le cadre méthodologique que je cherche à développer s'inspire de ce processus de lancement de nouveaux produits. Cependant, le lancement d'un produit ne s'avère pas toujours être un succès. Afin d'en comprendre les raisons, mes recherches se tournent à présent vers les causes d'échec de lancement de nouveaux produits. Il est important d'en prendre connaissance si je souhaite développer un cadre méthodologique nous permettant de nous prémunir le plus possible face à ces facteurs.

1.2 PROCESSUS DE LANCEMENT: CAUSES D'ÉCHEC

Il est important, dans le contexte de ce mémoire, de pouvoir identifier les raisons pour lesquelles le lancement d'un nouveau produit peut s'avérer être un échec. Cooper (1975)³² s'est intéressé aux facteurs explicatifs de l'échec lors du lancement de nouveaux produits. Selon lui, un échec de lancement peut s'expliquer par des déficiences au sein d'activités liées au développement et au lancement de nouveaux produits. Celles-ci sont recensées dans un tableau disponible en annexe 7. Ces déficiences sont reprises par Françoise Dorey et Jean-Marie Choffraye (1983)³³ sous la forme de quatre facteurs jouant un rôle prépondérant dans les causes d'échec de lancement de nouveaux produits :

- « *Le manque d'évaluation précise de la manière dont les utilisateurs potentiels perçoivent et évaluent le nouveau produit ;*
- *L'insuffisance des ressources humaines et matérielles dont dispose l'entreprise pour assurer le développement et la commercialisation ;*
- *L'absence d'objectifs précis en termes de marché ;*

³² Dans : Businessstart. Bibliographie annotée concernant la gestion des produits nouveaux. Repéré à <http://www.businessstart.com/Document.aspx?id=114>

³³ Ibidem

- *L'incompatibilité du nouveau produit avec la gamme actuellement commercialisée par l'entreprise, l'insuffisante prise en compte de la structure de concurrence ou le manque de capacité commerciale de l'entreprise. »³⁴*

Cooper (1975) ³⁵ s'est intéressé au poids de chacun des facteurs explicatifs qu'il avait identifiés. Il en ressort que le facteur le plus important est « l'insuffisance des ressources humaines et matérielles pour la commercialisation et l'étude de marché ». En effet, comme vous pouvez le voir dans le tableau repris en annexe 7, une déficience pour ce second facteur (repris sous la mention étude de marché) est synonyme d'un pourcentage d'échec plus élevé que pour d'autres types de déficience. À la lecture du tableau, nous pouvons interpréter ces chiffres de la façon suivante : pour les produits ayant connu une déficience en terme d'étude de marché lors du lancement, 64,8% de ces produits se sont révélés être un échec. Cela démontre qu'une mauvaise connaissance du marché est le facteur le plus explicatif de l'échec de lancement de nouveaux produits. Cependant, il s'agit là d'un facteur pour lequel j'estime prémunir au mieux le groupe Master Class grâce à la réalisation des études menées en première partie de ce mémoire au cours de laquelle une étude des aides existantes a été réalisée.

Il m'est impossible de prétendre que ces déficiences au sein d'activités liées au développement et au lancement soient exclusivement imputables à la structure du processus de lancement. Cependant, cela pose un questionnement. Est-ce que ce processus ne présente pas une certaine fragilité, au travers de sa structure, pouvant induire ces déficiences ? En effet, peut-être que celui-ci ne se concentre pas assez sur la réduction du risque au travers de ces étapes ? Peut-être n'amène-t-il pas les responsables de projet à effectuer une remise en question perpétuelle du projet, à fixer des objectifs, à veiller à la disponibilité des ressources avant le début de chaque étape ou encore à veiller au besoin du marché et ce qui y existe déjà ?

Au vu de ces questions qui se sont soulevées, il est nécessaire que j'effectue des recherches plus approfondies. N'existe-t-il pas des processus qui, de par une structure plus élaborée, permettent de réduire au maximum ces facteurs d'échec lors du

³⁴ Dans : IP Montage. (2006). *Le développement de produits nouveaux : de l'amélioration du potentiel de réussite*. p.4 Repéré à <http://www.businessstart.com/Document.aspx?id=72> et Businessstart. Bibliographie annotée concernant la gestion des produits nouveaux. Repéré à <http://www.businessstart.com/Document.aspx?id=114>

³⁵ Ibidem

développement de notre service ? Au cours de la section suivante, l'objectif sera de tenter d'identifier des processus permettant de réussir le développement en atténuant le plus possible ces facteurs d'échec qui ont été identifiés.

2. COMMENT RÉUSSIR LE DÉVELOPPEMENT ET LE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT ?

L'objectif de cette section sera d'identifier un processus nous permettant d'atténuer les facteurs d'échec et sur lequel, je pourrai dès lors baser mon développement du cadre méthodologique. Au travers de cette démarche, je vais considérer deux processus. Premièrement, je vais considérer le processus d'innovation. Ce processus est en réalité un processus de lancement, mais décliné sous une autre forme. Deuxièmement, mes recherches m'amèneront à considérer le processus Stage-Gate qui est, quant à lui, un processus d'innovation plus élaboré.

2.1 PROCESSUS D'INNOVATION

Note futur service se caractérise par son aspect se voulant novateur. Nous voulons créer quelque chose de nouveau se distinguant de l'existant. Dès lors, dans un premier temps, je considère le processus d'innovation car : « *l'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, [...] d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise* »³⁶. Ce processus d'innovation se décline également sous différentes formes et selon un nombre d'étapes variable. Par exemple, Schumpeter (1942)³⁷ propose un modèle linéaire et hiérarchique du processus d'innovation. Il s'organise en quatre étapes basées principalement sur la recherche et le développement. Il existe également le processus d'innovation non linéaire en cinq étapes de Kline et Rosenberg (1986)³⁸ pour ne citer qu'eux. Cependant, lors des premières séances de travail effectuées avant mon arrivée, le groupe Master Class a été sensibilisé au processus d'innovation en cinq étapes de

³⁶ Développement économique, Innovation et exportation Québec. (s.d.). *Défi Innovation*. p1. Repéré à http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uZjOEx9wB9AJ:www.economie.gouv.qc.ca/pageSingleCFile/bibliotheques/formations/defi-innovation-mc/%3Ftx_igfileimagectypes_pi1%255Buid%255D%3D1629%26tx_igfileimagectypes_pi1%255BdlImage%255D%3D1%26tx_igfileimagectypes_pi1%255Bindex%255D%3D0+&cd=2&hl=fr&ct=clnk&gl=be

³⁷ Dans : Chouteau, M., & Viévard, L. (2007). L'innovation, un processus à décrypter. *Millénaire3*. Repéré à http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/Innovation.pdf

³⁸ Ibidem

Michel Joly (1992)³⁹. Soucieux de me calquer sur l'approche Master Class et d'assurer l'utilisation de bases communes, c'est cette version du processus d'innovation que je vais considérer. Dans un premier temps, chacune des étapes sera développée. Dans un deuxième temps, il sera nécessaire que je vérifie si la structure de ce processus considère les facteurs d'échec identifiés. Les étapes de ce processus d'innovation sont la formulation du problème, la production d'idées, l'évaluation des idées émises, le choix de la solution à suivre et, pour terminer, la mise en œuvre de l'action décidée.

2.1.1 Formulation du problème

La première étape consiste à effectuer deux démarches. Premièrement, il faut identifier le problème et la difficulté pour lesquels il y a une volonté de remédiation. Face à ce problème il doit y avoir une volonté de supprimer l'insatisfaction. Sans cela, le processus d'innovation ne s'enclenche pas. Deuxièmement, il va falloir formuler le problème. En effet, détecter le problème est une chose mais, ce qui importe plus, est de pouvoir formuler le problème ou la question de façon adéquate.

2.1.2 Production d'idées

Une fois le problème identifié et formulé de façon adéquate, il faut pouvoir proposer des solutions en vue d'y répondre. Les individus devront puiser dans leurs connaissances, leur mémoire à la recherche d'informations dont ils disposent afin de pouvoir proposer des idées. L'objectif de cette phase n'est pas de résoudre d'emblée le problème, mais bien de faire en sorte d'émettre des solutions potentielles via la production d'idées.

2.1.3 Evaluation des idées émises

Une fois des solutions potentielles émises, il est à présent nécessaire d'effectuer deux choses. Dans un premier temps, il faut éliminer les solutions qui semblent a priori inadéquates. Dans un deuxième temps, il faut comparer et évaluer les idées retenues sur base de critères objectifs (le coût par exemple) et subjectifs (l'attrance pour une idée par exemple). Cette phase requiert du temps, de l'argent et des moyens.

³⁹ Dans : Lardinois, E. (2010). *I-POLY-201- Stimulation de la créativité*. Syllabus, Facultés Polytechniques de Mons - Université de Mons (U-Mons)

2.1.4 ***Décision d'accepter ou de refuser les évaluations et désigner la solution à suivre***

Parmi les solutions retenues, il faut à présent effectuer un choix à savoir l'acceptation ou le rejet en vue de garder uniquement la meilleure solution qui, par la suite, sera mise en œuvre. Il faut s'assurer que la solution permette de répondre effectivement au problème ayant été formulé préalablement.

2.1.5 ***Mise en œuvre, réalisation de l'action décidée***

Durant cette dernière étape, il faudra mettre en œuvre et concrétiser la solution retenue précédemment. Concrétiser et appliquer la solution retenue demandera de la volonté et des moyens. Durant cette phase, de nouvelles questions peuvent se poser. Si tel est le cas, celles-ci constitueront le point de départ d'un nouveau processus d'innovation.

Maintenant que chacune des étapes constitutives de ce processus ont été décrites, il est nécessaire d'évaluer si la structure de ce processus considère les facteurs d'échec précédemment identifiés et permet de s'en prémunir. Premièrement, ce processus ne présente pas d'étape de test. Dès lors, il est difficile de prendre en compte l'évaluation du futur produit ou service. Deuxièmement, ce processus ne dispose pas de mécanismes particuliers amenant les responsables du développement à évaluer la suffisance des ressources humaines et matérielles nécessaires en vue d'assurer le développement. Troisièmement, ce processus ne considère ni le marché ni la concurrence au travers de la réalisation d'étapes d'études. Pour ces raisons, j'estime malheureusement que la structure du processus n'est pas satisfaisante à l'égard des facteurs d'échecs identifiés.

Néanmoins, ce processus présente un avantage. En effet, la finalité d'un processus d'innovation est d'éviter de se lancer trop rapidement dans l'action sans avoir pris le recul nécessaire. La structure du processus d'innovation nous permet de combattre certaines idées reçues comme par exemple le fait que la première idée est la bonne, ou encore qu'il vaut mieux se lancer trop tôt que trop tard.

Face à ce constat de fragilité, j'ai poussé les investigations au-delà du processus d'innovation en cinq étapes. En effet, bon nombre d'entreprises excellent dans le lancement de nouveaux produits. Dès lors, il doit exister un outil, une méthode, un processus permettant d'expliquer cette réussite. C'est vers cette piste que je me suis tourné par la suite.

2.2 FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

J'ai considéré ici les travaux du Dr Robert Cooper ⁴⁰, président du « Product Development Institute ». Il s'est intéressé aux facteurs clés du succès permettant de maximiser la réussite du développement de nouveaux produits. C'est en collaboration avec l'American Productivity & Quality Center (APQC), qu'une étude (APC Benchmarking Study (2002)) ⁴¹ portant sur les éléments explicatifs du succès de développement de nouveaux produits a été réalisée.

À travers cette étude, quatre facteurs de succès ont été identifiés. Dans la littérature, ceux-ci sont regroupés sous l'appellation « Innovation Diamond » :

- (a) une stratégie d'innovation produit et une stratégie technologique,
- (b) un portfolio management et ressources,
- (c) un climat, un environnement et une culture propice à l'innovation et
- (d) un processus d' « idea-to-launch » flexible et efficace.

Il s'agit là de quatre facteurs influençant plus précisément la performance du développement d'un nouveau projet. Un de ces facteurs attire tout particulièrement mon attention. Il s'agit du processus d' « idea-to-launch ». Il consiste à partir de l'idée de produit et de la développer au travers d'étapes successives permettant d'aboutir au lancement de ce produit. Si je porte un intérêt tout particulier à ce processus « idea-to-launch », c'est car celui-ci cadre parfaitement avec l'objectif de ce mémoire. Ce processus est décrit comme étant un facteur de succès, mais en quoi se distingue-t-il du processus de lancement classique ? En quoi ce processus constitue-t-il un facteur de succès ? Cela s'explique par son approche différente du développement et lancement de produit reposant sur le processus Stage-Gate.

⁴⁰ Robert Cooper est un ancien professeur de l'université de Mc Gill (Montréal, Canada) et fondateur du « Product Development Institute ». Robert Cooper bénéficie d'une renommée mondiale pour ses nombreux travaux et recherches en matière d'innovation. C'est en 1988 que Cooper a utilisé pour la première fois l'appellation Stage-Gate caractérisant un processus par étapes dans le développement de nouveaux produits.

⁴¹ Dans: Cooper, R.G. (2005). Winning at New Products: Pathways to Profitable Innovation. *Microsoft Whitepaper*. Repéré à http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_22.pdf

2.2.2 *Processus Stage-Gate*

Au cours de la présentation de ce processus, l'objectif est d'en décrire les spécificités qui permettent d'assurer le succès du développement de produit ou projet.

(a) Description du processus

Le processus Stage-Gate est un processus qui a été développé par Robert Cooper. Comme l'indique Cooper (2005), cet outil a été développé sur base de recherches mettant en avant les pratiques réalisées au sein des firmes connaissant le succès en termes de développement et de lancement de produits. Le processus Stage-Gate peut être défini comme étant « *un schéma conceptuel et opérationnel permettant à un projet de nouveau produit d'évoluer de l'idée jusqu' au lancement et au-delà.* »⁴² La démarche de développement et de lancement d'un nouveau produit demande non seulement du temps mais aussi de l'argent. Ce développement doit donc être le plus efficace possible en vue d'éviter un maximum le gaspillage de ces ressources.

L'idée du processus Stage-Gate est donc de découper et de structurer le projet au travers d'une succession de « portes de décisions » appelées « gates », suivies d'étapes de développement appelées « stages ». Ces portes sont des points de décisions amenant les responsables du développement à se questionner quant à la cohérence du projet. Le projet est-il en adéquation avec les objectifs fixés ? Faut-il continuer ? Faut-il arrêter ? Chacune de ces portes a pour mission une remise en question perpétuelle du projet, de s'assurer que les démarches sont centrées sur la réalisation de l'objectif, ainsi que de vérifier la disponibilité des ressources nécessaires à la réalisation des étapes de développement suivant la porte de décision. Robert Cooper appelle cela des décisions « Go/Kill/Hold or Recycle ». À l'issue de ces portes, une décision est donc prise quant au devenir du projet, et des plans d'actions sont établis pour la réalisation de l'étape suivant la porte. La finalité des étapes est de réaliser des tâches spécifiques permettant l'avancement du projet. Chacune de ces étapes est séparée par des portes. Une telle structure garantit un fonctionnement permettant d'affiner successivement

⁴² Cooper, R.G. (2008). Perspective : The Stage-Gate Idea-to-Launch Process Update, What's New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, p. 214. Repéré à http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_30.pdf

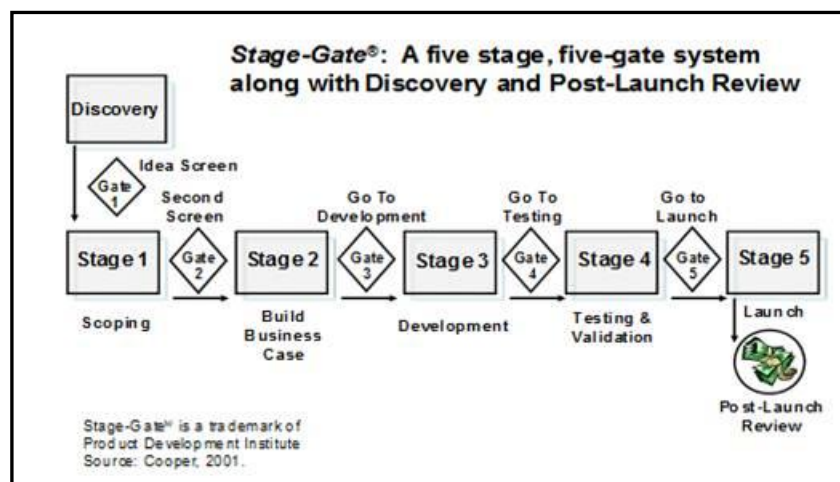
le développement du projet, d'écarter les projets superflus et de s'assurer que les démarches convergent effectivement vers la réalisation effective de l'objectif.

La littérature de Cooper sur le processus Stage-Gate permet de se rendre compte que structurer le développement du projet offre de réelles opportunités :

- améliorer l'efficacité et la rapidité du processus de développement et de lancement de produit ;
- considérer le projet sous tous ses angles : considérer tant l'aspect financier, que le marché ou encore l'aspect technique ;
- mieux rendre compte des difficultés à surmonter ;
- mieux gérer le risque via un développement par étapes permettant de mieux cerner l'objectif final au fur et à mesure de la progression ;
- déceler et écarter les projets inadéquats le plus rapidement possible ce qui évitera un gaspillage des ressources.

De plus, une telle démarche est à la portée de toute entreprise soucieuse de développer un nouveau produit ou service avec succès. Ce processus n'est pas exclusivement réservé à un type d'entreprise particulier. Il est applicable partout car ce processus reste adaptable et modulable en fonction des caractéristiques de l'environnement dans lequel il s'insère. Ce processus est représenté dans le schéma 1 ci-après.

Schéma 1: Représentation du processus Stage-Gate



Source: Cooper, R.G. (2008).

(b) Description du processus : spécificités de chacune des étapes et portes

Le processus est ici décrit dans son ensemble au travers des spécificités propres à chacune des étapes et des portes. Cette description se fera dans les grandes lignes, car la finalité de ce chapitre n'est pas de développer ce processus dans son intégralité, mais d'en saisir le fonctionnement. Cooper (2000) décrit celles-ci comme suit :

- **Discovery** : il s'agit de l'étape en amont qui enclenche le processus. Cette étape correspond à une phase d'idéation au cours de laquelle des idées sont produites concernant le projet à développer.
- **Gate 1 Idea Screen** : pour chacune des idées générées, on se pose la question de savoir si celles-ci ont le mérite d'être développées ou non.
- **Stage 1 Scoping** : durant cette première étape, l'objectif est de dessiner le projet dans les grandes lignes, mais aussi de réaliser des études préliminaires rapides. Au cours de celles-ci, l'accent sera mis principalement sur une étude préliminaire technique, financière mais aussi du marché. Un plan d'action sera également établi pour l'étape deux (Stage 2).
- **Gate 2 Second Screen** : on se demande si l'idée nécessite la réalisation d'enquêtes plus poussées.
- **Stage 2 Build the Business Case** : des études plus détaillées vont être réalisées, telles qu'une étude des besoins et des désirs du consommateur, une analyse de compétitivité, une définition du produit ou encore une évaluation de la faisabilité technique par exemple. Sur base de ces études, un « business case » ainsi qu'un plan d'action pour l'étape trois (Stage 3) sont établis.
- **Gate 3 Go to Development** : on se demande ici si le business case établi tient la route. Si oui, la décision de développer le projet sera prise.
- **Stage 3 Development** : durant cette étape de développement, il sera question d'établir le design effectif du produit ainsi que de procéder à son développement.

- **Gate 4 Go to Testing** : la question qui se pose est de savoir s'il est temps maintenant que le projet soit soumis à un test extérieur.
- **Stage 4 Testing & validation** : le nouveau produit proposé va être validé ainsi que son plan marketing et son plan de production.
- **Gate 5 Go to Launch** : il faut à présent se demander si le produit est fin prêt pour un lancement commercial.
- **Stage 5 Launch** : la décision de commercialisation a été prise. Il faut donc produire le nouveau produit, le commercialiser et le vendre.
- **Post Launch Review** : quelle a été la démarche suivie pour commercialiser le nouveau produit ? Cela correspondait-il à ce qui avait été prévu ? Un effet d'apprentissage peut-il être retiré de cette expérience ?

En conclusion, la plus-value de ce processus est qu'il permet de découper et de structurer le projet au travers d'une succession de portes de décisions suivies d'étapes. Cette approche a pour principal objectif une remise en question perpétuelle du projet permettant d'éviter le gaspillage de ressources et d'améliorer la qualité et la rapidité du développement de nouveaux produits tout en diminuant le risque. Sa structure particulière organisée en portes et étapes permet de prévenir les facteurs d'échecs identifiés précédemment. En effet, si l'on reconsidère les facteurs d'échecs (Dorey et Choffraye, 1983)⁴³:

- (a) « *Le manque d'évaluation précise de la manière dont les utilisateurs potentiels perçoivent et évaluent le nouveau produit* » est pris en compte au travers d'étapes liées à l'étude des besoins du consommateur, mais aussi lors de l'étape de test.
- (b) « *L'insuffisance des ressources humaines et matérielles dont dispose l'entreprise pour assurer le développement et la commercialisation* » est prise en compte à chacune des portes où l'on définit les ressources nécessaires à la réalisation des étapes suivantes. On vérifie de cette

⁴³ Dans: IP Montage. (2006). *Le développement de produits nouveaux : de l'amélioration du potentiel de réussite*. p.4 Repéré à <http://www.businessstart.com/Document.aspx?id=72> et Businessstart. Bibliographie annotée concernant la gestion des produits nouveaux. Repéré à <http://www.businessstart.com/Document.aspx?id=114>

manière la suffisance des ressources. Si celles-ci ne sont pas suffisantes, le projet pourra être modifié sur base d'une décision « Kill » or « Recycle ».

- (c) « *L'absence d'objectifs précis en termes de marché* » est pris en compte lors des étapes Stage 1 et Stage 2 portant sur la réalisation d'études, dont notamment des études de marché. De plus, des objectifs à atteindre sont constamment fixés au travers des portes.
- (d) « *L'incompatibilité du nouveau produit avec la gamme actuellement commercialisée par l'entreprise, l'insuffisante prise en compte de la structure de concurrence ou le manque de capacité commerciale de l'entreprise.* » La concurrence est un élément pris en considération durant l'étape « Stage 2 » portant sur la réalisation d'études. Quant aux aspects liés à la commercialisation du produit, ceux-ci sont pris en considération durant l'étape « Stage 4 » où un plan de production et un plan marketing sont établis.

À l'issue de cette étude du processus Stage-Gate, nous pouvons voir qu'il s'agit d'un processus de développement de projet cadrant, dès lors, avec notre approche Master Class. De plus, ce processus constitue un facteur clé de succès. Sa structure particulière permet de diminuer le risque et l'exposition aux facteurs d'échec. C'est pourquoi, le processus Stage-Gate constitue la base sur laquelle va reposer le développement de mon cadre méthodologique Master Class. Toutefois, les étapes de ce processus propres au lancement et à l'analyse post lancement ne seront pas abordées dans le contexte de ce mémoire pour les raisons évoquées précédemment.

Pour rappel, mon objectif est de ne pas recourir à un cadre méthodologique « prêt à l'emploi » mais bien de créer un cadre méthodologique unique. Pour ce faire, la base de mon cadre repose sur ce processus Stage-Gate auquel j'estime pouvoir effectuer deux apports. D'une part, nous savons que détecter et formuler le problème est une étape cruciale. Ce n'est qu'en formulant notre problème de manière claire que nous pouvons nous assurer sa compréhension totale. De plus, c'est de la qualité de la formulation de notre problème que dépendra la qualité de notre génération d'idées. Dès lors, il est primordial de ne pas prendre cette étape à la légère et de pouvoir l'insérer au sein du processus Stage-Gate. En effet, contrairement au processus d'innovation en cinq étapes,

le processus Stage-Gate n'a pas d'étape dédiée à la formulation du problème. D'autre part, l'étape Discovery du Stage-Gate est une étape cruciale étant donné que c'est au cours de celle-ci que sont générées les idées de projets à développer. Dès lors, il est important de renforcer au maximum la qualité de cette étape, car c'est de celle-ci que découle le reste du processus Stage-Gate. Mon objectif sera d'assurer et de renforcer la qualité, l'originalité et l'efficacité des idées générées. Pour ce faire, mes recherches devront porter sur la recherche d'un processus me permettant d'atteindre cet objectif. La description des apports effectués est présentée dans la section qui suit.

3. APPORTS AU PROCESSUS STAGE-GATE

L'objectif de cette troisième section est de présenter les apports pouvant être effectués au processus Stage-Gate. Dans un premier temps, je vais considérer l'insertion du processus d'innovation classique au sein du processus Stage-Gate. Dans un deuxième temps, je me focaliserai sur l'étape de génération d'idées et les apports pouvant y être effectués en vue d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'originalité des idées générées.

3.1 INSERTION DU PROCESSUS D'INNOVATION EN CINQ ÉTAPES AU SEIN DU PROCESSUS STAGE-GATE

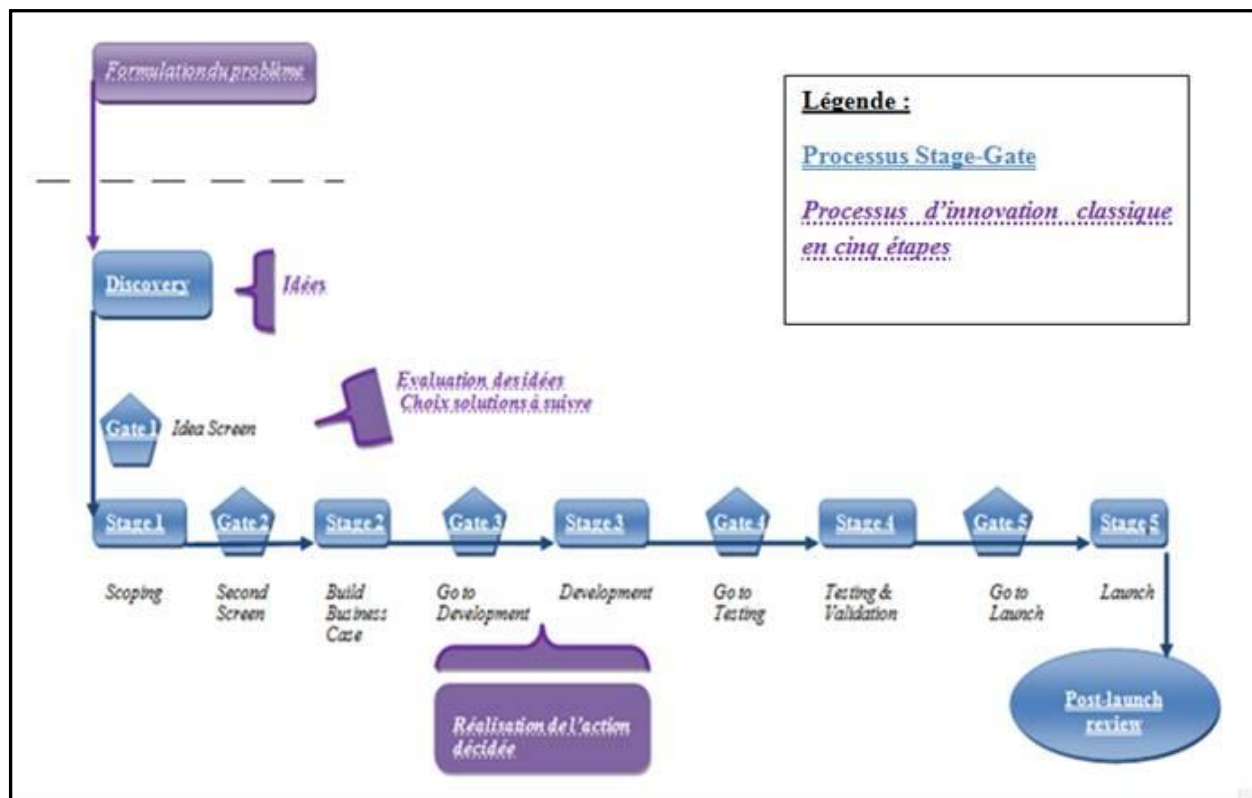
L'insertion du processus d'innovation en cinq étapes au sein du processus Stage-Gate permet d'y intégrer une étape supplémentaire en amont. En effet, le processus classique comporte une étape que ne présente pas notre processus Stage-Gate. Il s'agit de la formulation du problème. Or, celle-ci est primordiale si l'on veut s'assurer une compréhension totale du problème, et par là effectuer une production efficace d'idées et réellement centrée sur le problème. Concernant les autres étapes du processus d'innovation en cinq étapes, celles-ci sont reprises par le processus Stage-Gate. Nous verrons tout de même de quelle manière chacune de ces étapes du processus d'innovation en cinq étapes s'y intègre.

- Le Stage-Gate débute par une étape de génération d'idées (Discovery). La génération d'idées suppose que le problème ait déjà été identifié au préalable. Cependant, le processus Stage-Gate n'inclue pas d'étape propre au problème. C'est pourquoi l'étape de formulation du problème présente au sein du processus d'innovation en cinq étapes serait une étape venant s'intégrer en amont du Stage-Gate.

- La production d'idées présente au sein du processus d'innovation en cinq étapes correspond quant à elle à l'étape « Discovery » du Stage-Gate. Ces deux étapes ont pour objectif de générer des idées. Nous verrons par la suite que cette étape est cruciale et que des apports y seront effectués.
- L'étape d'évaluation des idées émises ainsi que l'étape du choix de la solution à suivre, présentes dans le processus d'innovation en cinq étapes, correspondent à la première porte du Stage-Gate à savoir l'« Idea screen ». En effet, une fois des idées générées, on se pose la question de savoir si celles-ci ont le mérite d'être développées ou non.
- La réalisation de l'action décidée présente dans le processus d'innovation en cinq étapes, correspond à l'étape 3 et à la porte 3 du processus Stage-Gate où il est question de procéder au développement de l'idée/projet retenu.

L'insertion du processus d'innovation en cinq étapes au sein du processus Stage-Gate est disponible en annexe 8. Afin de mieux visualiser, une représentation schématique est fournie ci-après dans le schéma 2.

Schéma 2 : insertion du processus d'innovation en cinq étapes au sein du cadre méthodologique



Source : élaboration propre - inspirée du schéma 1:
Processus Stage-Gate (Cooper, R.G. (2008))

Lorsque l'on regarde ce schéma, nous pouvons constater que le Stage-Gate est un processus d'innovation plus complet que le processus d'innovation classique en cinq étapes, et cela pour deux raisons majeures. D'une part, le processus d'innovation classique en cinq étapes passe directement des étapes d'évaluation et de choix des idées à l'étape où l'on se lance dans la réalisation des actions décidées. Le processus Stage-Gate quant à lui fait intervenir plusieurs étapes intermédiaires entre ces deux instants. Il s'agit notamment d'étapes portant sur la réalisation d'étude du marché, de la concurrence et du consommateur. Il s'agit donc d'étapes cruciales lorsque l'on sait que le manque de connaissance du marché est un des facteurs explicatif de l'échec, identifié auparavant. D'autre part, le processus d'innovation en cinq étapes s'arrête à l'étape de mise en œuvre de l'action décidée. Le processus Stage-Gate, quant à lui, va encore plus loin au travers de la réalisation d'une étape de test, de lancement et une analyse post-lancement. Cependant l'insertion du processus d'innovation en cinq étapes permet,

quant à elle, de considérer la formulation du problème. En effet, il s'agit là d'une étape qui n'était pas considérée au sein du processus Stage-Gate.

3.2 APPORTS AU PROCESSUS STAGE-GATE QUAND À LA GÉNÉRATION D'IDÉES

Nonobstant l'apport du processus d'innovation classique au travers de l'ajout d'une étape de formulation du problème, le Stage-Gate peut encore être amélioré au niveau de l'étape portant sur la génération d'idées (Discovery). Il serait bénéfique de venir greffer à cette étape de génération d'idées des outils qui favoriseront une production d'idées de qualité, originales et efficaces pour cadrer avec notre ligne directrice Master Class. En effet, mon objectif est de mettre en place un cadre méthodologique permettant de générer des idées nouvelles, originales et efficaces quant à la mise en place d'un mécanisme d'aide.

3.2.1 *Que faut-il intégrer dans le cadre méthodologique ?*

Il est nécessaire de trouver le moyen de rendre la production d'idées originale (novatrice) et efficace (pertinente au vu du problème). Par quel moyen y arriver ? Mes recherches m'ont orienté vers la créativité. En effet, « *la créativité décrit la capacité à générer des idées utiles nouvelles* » (Simonton 1988, Weisberg 2006)⁴⁴. Mais encore, « *c'est la capacité potentielle de l'être humain d'établir de nouvelles relations entre les éléments connus, d'offrir de nouvelles solutions aux problèmes insolubles par d'autres modalités* »⁴⁵. La créativité est donc la condition à respecter pour promouvoir une nouvelle approche et une production d'idées nouvelles et utiles.

Promouvoir la créativité dans mon cadre méthodologique est donc essentiel car la créativité est « *la capacité de générer facilement des idées, alternatives et solutions à un problème donné* »⁴⁶.

⁴⁴ Dans: Lerch, C., & Schenk, E. (2009). *Créativité et résolution de problèmes : la conception de nouveaux produits par les PME*. p1. Repéré à http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/96/66/PDF/ler_sch_creativite.pdf

⁴⁵ Popescu, C., Suditu, M., & Eftimie, S. (2009). *Créativité et innovation : des caractéristiques qui donnent la définition de présent pour le management des firmes*. pp 1128. Repéré à <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1-management-and-marketing/94.pdf>

⁴⁶ Ponti, F. (2001): *"La empresa Creativa"*. Editions Granica. Barcelone - dans- 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

Cependant, la créativité est un domaine vaste. Il est nécessaire de centrer exclusivement mes recherches sur la créativité dans la production d'idées. En d'autres termes, comment être créatif lorsque je produis des idées ? Pour répondre à cette question, j'ai décidé de considérer deux manuels de créativité, car ces derniers sont centrés sur l'objet de ma question, d'une part, un manuel de créativité en entreprise développé par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Gers (France), d'autre part, un manuel de créativité étant un support du cours de « *Stimulation de la créativité* » aux Facultés Polytechniques de Mons (U-Mons). Cependant, mon approche sera davantage orientée vers cette dernière source développée par le Dr Eric Lardinois⁴⁷. Premièrement, son approche est innovante, deuxièmement, étant le coach en créativité de nos séances Master Class j'ai jugé pertinent de m'orienter vers ses recherches afin de calquer mon développement du cadre méthodologique sur l'approche qui sera abordée dans les séances Master Class.

La créativité dans la production d'idées soulève plusieurs questions. Comment naissent les idées ? Comment être créatif ? Comment rendre les idées créatives ? Cette recherche dans son ensemble sort du contexte propre à l'élaboration du cadre méthodologique. J'estime cependant qu'elle peut constituer un prélude pour qui est désireux de comprendre, de manière approfondie, la façon dont la créativité assure le caractère original et efficace de la production d'idées. Cette étude est reprise en annexe 9.

En résumé, il ressort de cette étude que l'individu a deux modes de pensée distincts caractérisés par les deux hémisphères cérébraux. L'hémisphère gauche permettra une approche plus mathématique et rationnelle, tandis que l'hémisphère droit permettra une approche plus intuitive et irrationnelle. Ces deux hémisphères sont en interaction. C'est en tirant profit de l'interaction entre ces deux hémisphères que l'individu peut faire preuve de créativité. Tirer profit de l'interaction entre nos hémisphères s'effectue au travers d'un mouvement de divergence-convergence. En effectuant ce mouvement, la divergence nous permettra de créer des idées originales. En effet, ces idées sont produites dans un mouvement de divergence où l'on s'éloigne du problème et l'on s'expose à des stimuli éloignés. Ces idées originales sont cependant incomplètes et floues car elles sont produites dans un mouvement où l'on se détache du problème et où

⁴⁷ Le Docteur Eric Lardinois est maître de Conférences aux Facultés Polytechniques de Mons et chargé de cours à l'Université Paris 13.

on laisse libre cours à notre imagination. Il est donc nécessaire, par la suite, d'adopter un mouvement de convergence. Cette convergence consiste à considérer les idées originales en se recentrant sur la résolution du problème au travers d'un affinage. Cette convergence permet de rendre efficaces les idées originales produites en divergence. Être créatif permet donc la production d'idées originales et efficaces. Un processus permettant de stimuler la créativité est le processus créatif.

3.2.2 *Processus créatif*

Le processus créatif permet de rendre le contexte favorable pour une génération d'idées efficaces et originales grâce à son triple rôle. En effet, le processus créatif intervient en amont du processus d'innovation et, en l'occurrence, au sein des étapes de problème, d'idée et d'évaluation. Son premier rôle, lors de l'étape du problème, consiste à préparer le terrain pour la génération d'idées en veillant à une bonne définition et à une bonne compréhension de la problématique. C'est important car, en effet, il existe une corrélation entre l'étape d'idée et cette étape du problème. Dès lors, la qualité des idées générées, lors de l'étape d'idée, va dépendre de la qualité de la définition et de l'imprégnation du problème (Lardinois, 2010). Le second rôle consiste à assurer le mouvement de divergence au cours de l'étape d'idée. La divergence permet ainsi la production d'idées originales car on s'éloigne du problème, on laisse libre cours à notre imagination et, de ce fait, on s'expose à des stimuli éloignés. Le troisième rôle consiste à veiller à ce que ces idées originales deviennent également efficaces au travers d'un mouvement de convergence. On reconsidère ces idées originales en convergeant vers la résolution du problème.

Plusieurs versions du processus créatif existent et diffèrent en fonction du nombre de phases constitutives. Différentes versions proposées par divers auteurs sont reprises en annexe 10. Cependant, pour mon cadre méthodologique, j'ai décidé de considérer le processus proposé au sein du manuel de créativité d'Eric Lardinois. Il s'agit d'une approche innovante du processus créatif permettant de stimuler ce mouvement de divergence-convergence au travers de la réalisation de ses étapes.

Le processus créatif que je vais considérer est en huit phases. Il s'agit de la formulation, la reformulation, l'imprégnation, la purge, l'éloignement, le rapprochement, la mise en forme et l'évaluation (Lardinois, 2010). Des schémas accompagnent la description de

chacune de ces phases afin de faciliter la compréhension. Ceux-ci sont des élaborations propres et sont repris en annexe 11.

(a) Phase 1 : formulation

La formulation du problème est vraiment une étape cruciale. Si le problème n'est pas défini de manière précise, il y a de grandes chances de ne jamais trouver une réponse adéquate. De plus, une bonne formulation permet de remettre en cause le problème, ainsi que de déterminer s'il s'agit bien là de notre réel problème à traiter. La formulation est schématisée en annexe 11, illustration 7.

(b) Phase 2 : la reformulation

Le but de la reformulation est de s'assurer que le problème soit bien compris par l'ensemble du groupe. En effet, la formulation du problème peut faire appel à des termes spécifiques ou techniques ou autre. Cependant, tous les membres du groupe n'ont pas forcément les mêmes connaissances dans les mêmes domaines. Dès lors, il faudra traduire le problème dans le langage du groupe. Une façon d'y arriver sera, par exemple, de reformuler notre problème de sorte à ce qu'un enfant puisse le comprendre. La reformulation est schématisée en annexe 11, illustration 8.

(c) Phase 3 : l'imprégnation

Une fois que le problème est compris par le groupe, il faut à présent le traduire dans un langage plus affectif, plus irrationnel. Le but est d'assurer une prise en charge affective du problème par le groupe. Si l'on recherche cette prise en charge affective, c'est parce qu'elle poussera le groupe à cogiter sans relâche sur le problème, créant ainsi une obsession. C'est grâce à cette obsession que le groupe va donc s'imprégner du problème auquel il est confronté. De plus cette obsession permettra de générer de l'énergie pour la résolution car ce n'est que dans cette démarche de résolution que cette obsession pourra s'atténuer. L'imprégnation est schématisée en annexe 11, illustration 9.

Ces trois premières phases du processus créatif interviennent dans l'étape de problème du processus d'innovation (voir schéma 3, disponible ci-après, à l'issue de la description du processus créatif). Elles constituent le premier rôle du processus créatif, veillant à une bonne définition et une bonne compréhension de la problématique en vue d'améliorer la production d'idées. Les phases

suivantes du processus créatif concernent à présent l'étape d'idée du processus d'innovation.

(d) Phase 4 : la purge ou l'élimination des premières solutions

L'objectif est de réaliser un brainstorming sauvage pour pousser le groupe à évacuer les premières idées de solutions qu'il connaît. Celles-ci sont les idées connues et dès lors non-originales car elles ne sont que le reflet de nos schémas de pensées habituels. Trop souvent on a tendance à penser à tort que ces premières idées sont les bonnes, les plus pertinentes, et on se focalise dessus (Lardinois, 2010). Cela entrave d'une part l'apparition de nouvelles idées et d'autre part la créativité. C'est pourquoi, il est nécessaire de les évacuer et de s'en libérer au travers d'une purge. Ce n'est que lorsqu'on a effectué cette phase de purge, que s'enclenche réellement notre mouvement de divergence de l'étape d'idée du processus d'innovation. D'un point de vue schématique (annexe 11, illustration 11), on pourrait croire que celle-ci fait partie de la divergence, mais il faut savoir qu'en réalité la purge ce n'est pas encore de la divergence à proprement parler mais un passage nécessaire si l'on veut enclencher la divergence. En effet, ce n'est qu'une fois libéré des idées connues que le groupe sera en mesure de diverger et d'entamer sa production d'idées. C'est pourquoi, afin de bien saisir cette subtilité, j'ai apposé une barrière en pointillés sur l'illustration (annexe 11, illustration 11).

(e) Phase 5 : l'éloignement

C'est cette phase qui enclenche le mouvement de divergence à proprement parler. L'éloignement permet de quitter l'espace des idées connues, desquelles on s'est libéré durant la purge. L'objectif de l'éloignement est de s'éloigner du problème, de laisser l'esprit diverger afin de s'exposer à des stimuli. Plus on s'éloigne du problème, plus cela permettra de s'exposer à des stimuli dont le rapport avec le problème est lointain, décalé, ténu. C'est de cette manière que l'on peut promouvoir la créativité. C'est pourquoi tout lien direct avec le problème est proscrit. Cet éloignement est représenté par la première moitié du pont au dessus de la ligne en pointillés (voir annexe 11, illustration 12). On commence à sauter le mur représenté par la ligne en pointillés (voir annexe 11, illustration 12).

(f) Phase 6 : rapprochement (bissociation)

Lors de l'éloignement on s'est exposé aux stimuli. À présent, il est nécessaire d'effectuer le mouvement de rapprochement au cours duquel on va mettre en relation les stimuli avec notre problème. Ce mouvement de rapprochement, au cours duquel on met en relation stimuli et problème, va créer le choc nécessaire à la naissance des idées de solutions. Dès lors, des idées vont être générées. C'est donc la bissociation qui s'exécute. Le rapprochement correspond à la seconde moitié du pont permettant de quitter l'espace des idées connues (voir annexe 11, illustration 13). Dès lors, à l'issue du rapprochement, on aboutit de l'autre côté de la ligne en pointillés. Ce nouvel espace est un espace caractérisé par la présence d'idées créatives produites grâce à nos phases d'éloignement et de rapprochement. À l'issue de l'éloignement et du rapprochement, on a effectué ce que l'on appelle un saut créatif car on a sauté le mur séparant l'espace des idées connues de l'espace des idées créatives.

Ces phases d'éloignement et de rapprochement représentent la production d'idées à proprement parler, qui s'effectue donc au travers d'un mouvement de divergence. Le processus créatif est une méthode créative de groupe. Comme expliqué dans l'annexe 9, à l'issue de la production d'idée du groupe, le nombre d'idées est important et celles-ci sont encore floues. Dès lors, le groupe ne peut pas passer directement à l'étape d'évaluation du processus d'innovation. Il faut d'abord réduire le nombre d'idées, sinon l'évaluation prendra trop de temps et sera contre productive. Pour ce faire, il faut effectuer certaines démarches préalables à l'évaluation. Celles-ci se déroulent encore au sein de l'étape d'idée du processus d'innovation. Il s'agit d'une phase de mise en forme.

(g) Phase 7: mise en forme des idées

Cette phase consiste en deux démarches. D'une part, il faut réduire le nombre d'idées via une présélection. D'autre part, pour les idées présélectionnées, il faut veiller à les mettre en forme c'est-à-dire les affiner. Cette mise en forme est primordiale. En effet, les idées sortant de la phase de production sont rarement adaptées de manière parfaite au problème de départ. Celles-ci sont floues, incomplètes ou encore partielles. Il faut veiller à effectuer cet affinage afin de rendre ces idées plus opérationnelles et donc efficaces. L'objectif du groupe est

alors d'adopter un mouvement de convergence vers le problème. Le groupe va considérer les idées en convergeant vers le problème afin de s'assurer que ces dernières permettent bel et bien d'y répondre, quitte à les retoucher ou les retravailler. Cette phase est représentée en annexe 11, illustration 14.

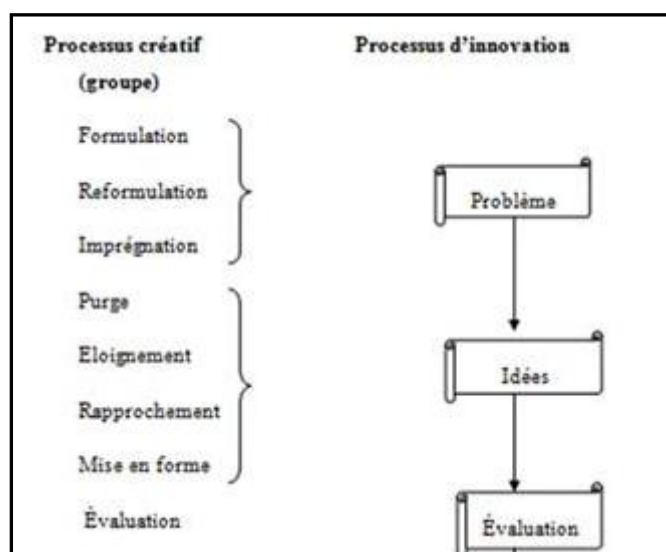
Comme expliqué en annexe 9, le principe de séparation est d'application entre la divergence et la convergence afin d'éviter toutes interférences entre nos deux modes de pensées. Il est représenté par la ligne en gras séparant la divergence de la convergence sur l'illustration 14 en annexe 11.

Ces quatre phases du processus créatif interviennent dans l'étape d'idée du processus d'innovation (voir schéma 3, disponible ci-après, à l'issue de la description du processus créatif). Les phases de purge, d'éloignement et de rapprochement représentent le second rôle du processus créatif. Il s'agit de veiller à la production d'idées originales via le mouvement de divergence. La mise en forme quant à elle représente le troisième rôle du processus créatif. Il faut converger pour veiller à ce que ces idées originales deviennent également efficaces. À l'issue de cette étape d'idée, le groupe peut continuer à converger via la phase d'évaluation du processus créatif.

(h) Phase 8 : l'évaluation des solutions

Le groupe doit à présent évaluer ces idées mises en forme. Cela pourra se faire au travers d'une grille d'évaluation, via des critères de sélection pondérés tels que la difficulté de mise en place de la solution, le coût, etc.

Sur base des illustrations fournies en annexe 11, une représentation schématique du processus créatif est disponible en annexe 12. On remarque que de par son triple rôle, le processus créatif s'intègre en amont du processus d'innovation, comme représenté sur le schéma 3 ci-après. Par son insertion en amont du processus d'innovation classique en cinq étapes, le processus créatif s'intègre dans le cadre méthodologique au travers des étapes de problème, d'idée et d'évaluation.

Schéma 3 : Insertion du processus créatif au sein du cadre méthodologique

Source : élaboration propre

L'insertion du processus créatif au sein du processus d'innovation classique permet d'ajouter une dimension créative à mon cadre méthodologique. Le processus créatif a pour objectif l'élaboration d'idées créatives, et le processus d'innovation est la mise en application pratique de celles-ci (CCI du Gers).⁴⁸

Ce processus créatif est un processus visant à stimuler la créativité au sein d'un groupe. Cependant, pour que le groupe soit créatif, cela nécessite que chacun des individus du groupe puisse faire preuve de créativité. Il existe donc un processus ayant pour but de stimuler la créativité sur le plan individuel. Il s'agit du processus d'idéation.

3.2.3 *Processus d'idéation*

Le processus d'idéation peut être considéré comme étant une version individuelle du processus créatif, qui lui est la version de groupe. Le processus créatif fait appel aux processus d'idéation de chacun des membres faisant partie du groupe. Lors de la production d'idées, le processus créatif se calque en quelque sorte sur le processus d'idéation. Afin de mieux assimiler cette distinction voici un exemple. Si nous sommes un groupe de dix personnes et que nous générons dix idées créatives, celles-ci sont issues d'un seul processus créatif qui nous a permis de générer ces dix idées efficaces et originales en groupe. Cependant, si chacun génère une seule idée, ces dix idées sont

⁴⁸ Chambre de Commerce et d'Industrie du Gers. (s.d.). *Créa Business Idea : manuel de créativité en entreprise*. p8. Repéré à http://www.creabusinessidea.com/test_g30/modulo_noticia_2.01/panel/tmp/ficha_242_1.pdf

quant à elles issues de dix processus d'idéation individuels différents qui interviennent dans notre processus créatif de groupe.

Ce processus d'idéation s'organise en quatre phases (Lardinois, 2010) qui sont la préparation, l'incubation, l'illumination et la vérification.

(a) Préparation

C'est la phase durant laquelle l'individu prend conscience des tenants et aboutissants du problème auquel il est confronté. L'individu va définir de manière précise son problème afin de bien le comprendre. Cette phase de préparation correspond aux phases de formulation et de reformulation du processus créatif, comme indiqué sur le schéma 4, disponible à la fin de la présentation du processus d'idéation.

(b) Incubation

Cette phase est la phase préliminaire à la génération d'idées à proprement parler. Générer des idées nécessite que l'individu ait défini et emmagasiné au préalable le problème auquel il est confronté. La définition du problème ayant été réalisée lors de la phase de préparation, il faut à présent que l'individu l'emmagasine. C'est l'objectif de cette phase.

Pour ce faire, il faut amener l'individu à se pencher sur le problème. Dès lors, l'individu va chercher partout des idées de solutions pour répondre à ce problème. Cependant, il ne trouvera pas de solution car celle-ci n'existe pas encore. En effet, lors de cette phase, l'individu ne s'est pas encore exposé aux stimuli via un éloignement. Il est dès lors impossible à ce stade de produire des idées de solutions. Ne trouvant pas de solution, l'individu ressasse encore et encore le problème. C'est cela qui lui permet d'emmagasiner le problème. Cependant, il faut noter que le succès de cette phase sera lié à la complexité du problème. En effet, en fonction de la complexité, il se peut que l'individu n'arrive pas à emmagasiner l'entièreté du problème, mais uniquement une partie de celui-ci.

On pourrait penser que cette phase correspond à la phase d'imprégnation du processus créatif. Cela ne serait pas une erreur, mais il faut noter que l'incubation correspond également à la reformulation du processus créatif. En effet, lorsque le groupe termine sa phase de reformulation, cela signifie que le

groupe a traduit le problème dans un langage compris par tous les individus du groupe. C'est donc de la sorte, en comprenant le problème, que l'individu commence à l'emmagasiner. La reformulation effectuée par le groupe enclenche donc déjà l'incubation de l'individu. Dès lors, la phase de reformulation du processus créatif correspond tant à la phase de préparation du processus d'idéation qu'au début de la phase d'incubation. (voir le schéma 4, disponible à la fin de la présentation du processus d'idéation)

Cependant, on ne peut pas se permettre de laisser l'individu s'incuber de façon naturelle car cela peut prendre des mois. C'est pourquoi il faut un accélérateur d'incubation. Pour cela, on va 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 qu'on va faire en sorte d'accélérer l'incubation de chacun des individus du groupe. Dès lors, cette phase d'incubation correspond aux phases de reformulation et d'imprégnation du processus créatif.

(c) L'illumination

Après s'être imprégné du problème, l'individu doit à présent effectuer une prise de recul par rapport au problème. Nous sommes dans la divergence. L'illumination correspond à la production d'idées à proprement parler. L'illumination représente donc ce principe de bissociation qui, comme nous l'avons vu, nécessite quant à lui d'appliquer l'éloignement-rapprochement pour effectuer notre production d'idées. Elle n'inclut donc pas la phase de purge du processus créatif et correspond uniquement aux phases d'éloignement et rapprochement du processus créatif (voir le schéma 4, disponible à la fin de la présentation du processus d'idéation). À l'issue de l'illumination, l'individu a produit une seule idée originale. Cependant, celle-ci est encore floue. Il faut la rendre efficace en convergeant vers le problème.

(d) Vérification

Une fois son unique idée produite lors de la phase d'illumination, l'individu passe directement à sa vérification. C'est à ce moment là qu'il converge vers le problème. En effet, l'individu produit une idée unique là où le groupe en produit une multitude. Dès lors, l'individu peut directement évaluer son idée sans devoir passer par une phase intermédiaire de mise en forme. C'est donc lors de cette

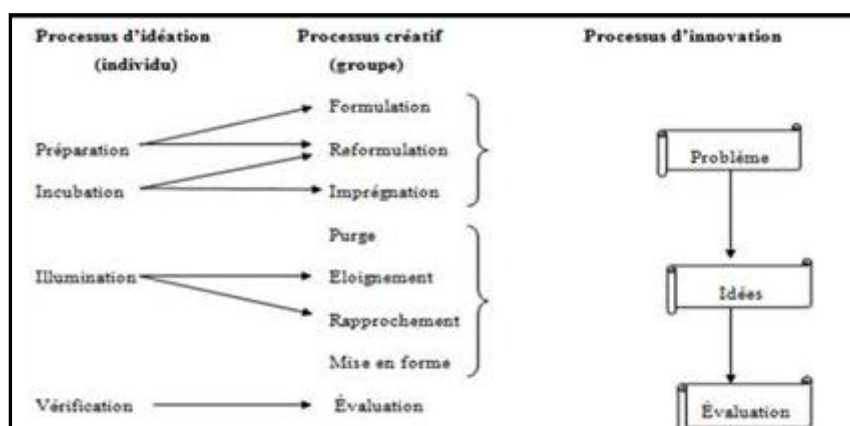
phase de vérification que s'effectue l'évaluation pour l'individu, la convergence débute donc lors de l'évaluation, contrairement au groupe où la convergence s'enclenchait lors de l'étape d'idées via la mise en forme.

C'est en considérant l'idée au travers d'une convergence vers le problème que l'idée originale va être rendue efficace pour la résolution du problème. Il faudra tout de même veiller à protéger le caractère original de l'idée, vis-à-vis de nos schémas de pensées logiques. Lors de cette convergence, cette phase de vérification correspond à la phase d'évaluation du processus créatif (voir le schéma 4, disponible à la fin de la présentation du processus d'idéation).

En considérant le processus d'idéation au sein de l'élaboration de mon cadre méthodologique, cela me permet de lui donner une double dimension. D'une part, une dimension collective car mon cadre méthodologique pourra être suivi pour le développement d'un projet en groupe. Il faudra stimuler la créativité du groupe en stimulant la créativité de chaque individu du groupe. Dans ce cas-là, tant le processus créatif que le processus d'idéation seront sollicités. D'autre part, cela donne à mon cadre une dimension individuelle car il pourra être suivi par un individu unique lors du développement d'un projet. Dans ce cas de figure, ce sera uniquement le processus d'idéation qui sera sollicité.

Il est vrai que la frontière peut paraître floue entre ces deux méthodes créatives. En effet, les étapes du processus d'idéation peuvent présenter une certaine familiarité avec celles du processus créatif. Cependant, il s'agit de deux processus distincts ne devant pas être confondus. C'est pourquoi, un tableau comparatif est disponible en annexe 13.

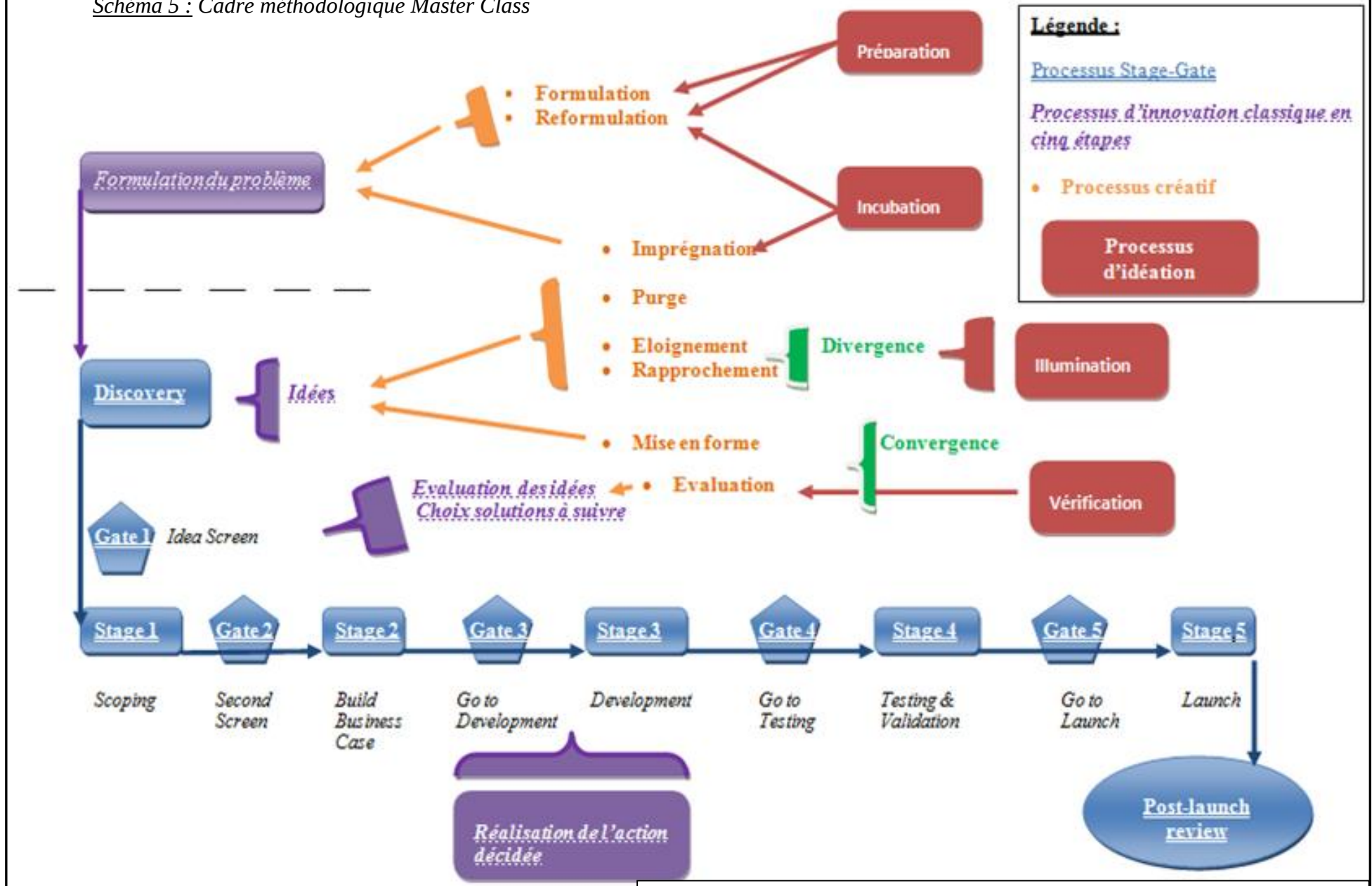
Pour chacune des phases du processus d'idéation, la phase du processus créatif y correspondant a été identifiée. Dès lors, le schéma 4 ci-après permet de rendre compte de l'insertion du processus d'idéation au sein du processus créatif et, dès lors, au sein de notre cadre méthodologique.

Schéma 4: Insertion du processus d'idéation au sein du cadre méthodologique

Source : élaboration propre

Pour conclure cette section portant sur les apports au processus Stage-Gate, deux éléments importants sont à relever. D'une part, selon moi, le processus d'innovation, qui s'intègre au processus Stage-Gate afin d'ajouter une étape propre à la formulation du problème. Celle-ci était inexistante au sein du Stage-Gate. D'autre part, comme nous l'avons vu, promouvoir la production d'idées efficaces et originales nécessite de produire des idées créatives. Pour ce faire, il est nécessaire de stimuler la créativité du groupe en ayant recours au processus créatif. Cependant, stimuler la créativité du groupe nécessite de stimuler la créativité de chaque individu du groupe au travers du processus d'idéation. J'ai représenté sur le schéma 4, la manière dont ces deux processus s'intègrent au sein du processus d'innovation qui, lui-même, s'intègre au sein du processus Stage-Gate. Via ces trois apports je garantis un cadre méthodologique original (il intègre plusieurs processus différents), unique, novateur, créatif et pouvant être utilisé seul ou en groupe. Dès lors, je cadre ici avec la ligne directrice Master Class. Le schéma 5 ci-après représente notre cadre méthodologique dans son ensemble. À titre d'informations complémentaires, quelques commentaires quant à son agencement sont disponibles en annexe 14.

Schéma 5 : Cadre méthodologique Master Class



4. CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire est de développer un service d'aide se distinguant de l'existant. Cela nécessite de mettre en place un cadre méthodologique. L'objectif de cette seconde partie est donc d'établir un cadre méthodologique unique et cadrant avec l'approche Master Class. Dès lors, il n'était pas question ici d'utiliser un processus « tout fait » ou « prêt à l'emploi », mais bien d'étudier et de confronter divers processus pour ensuite les intégrer ensemble en vue de former un cadre méthodologique unique, novateur, créatif et par conséquent, se distinguant de l'existant. Ce développement méthodologique est le fruit de mon travail et constitue un apport personnel au projet Master Class.

Dans un premier temps, j'ai considéré le processus de lancement de nouveaux produits. Cependant, le lancement de nouveaux produits ne s'avère pas toujours être un succès. C'est pourquoi, soucieux de rendre mon cadre méthodologique le plus fiable possible, je me suis intéressé aux facteurs explicatifs de ces échecs. Il en ressort qu'un échec de lancement peut s'expliquer par quatre types de déficiences au sein d'activités liées au développement et au lancement de nouveaux produits. Il m'est impossible d'affirmer que celles-ci soient exclusivement imputables à la structure du processus de lancement. Néanmoins, il est tout de même nécessaire de se demander si la structure de ce processus ne présente pas une certaine fragilité pouvant induire ces déficiences.

J'ai donc cherché à déterminer si un processus plus adapté et plus robuste face aux facteurs d'échec pouvait être identifié et utilisé. Dans un premier temps, j'ai considéré un processus permettant de mettre en place une solution au problème qui est à la fois nouvelle et efficace. Il s'agissait du processus d'innovation. Cependant, après analyse, j'ai estimé que celui-ci présentait également certaines faiblesses face aux facteurs d'échec identifiés. Partant de ce constat, j'ai décidé d'orienter mes recherches vers les pratiques en entreprise. En effet, certaines entreprises excellent dans le lancement de produits. J'ai donc cherché à savoir comment celles-ci procèdent. Cela m'a mené à m'intéresser aux travaux de Robert Cooper portant sur les facteurs clés du succès de lancement de nouveaux produits.

Un des facteurs clés est le processus « idea-to-launch » qui repose sur un outil appelé le processus Stage-Gate. Ce processus Stage-Gate cadre parfaitement avec l'objectif de ce mémoire. En effet, il consiste à partir d'une idée qu'il faut développer aux travers de différentes étapes et portes en vue d'aboutir à un lancement réussi du nouveau produit. De plus, les caractéristiques et la structure de ce processus Stage-Gate, reposant sur des portes de

décisions et des étapes, permettent de réduire les risques et de considérer de manière satisfaisante les facteurs d'échec. J'ai donc défini ce processus Stage-Gate comme étant la base de mon cadre méthodologique.

Soucieux d'établir un cadre méthodologique se caractérisant par son côté novateur, original et créatif, certains apports devaient y être effectués. Le premier apport consiste à y intégrer le processus d'innovation classique. Cette insertion permet à notre cadre méthodologique de considérer la formulation du problème qui est une étape très importante mais qui était manquante au processus Stage-Gate. Le second apport consiste à améliorer considérablement la qualité des idées générées en vue de produire des idées originales et efficaces, en d'autres termes assurer la production d'idées créatives. Dès lors, le processus créatif a été inséré en vue de stimuler la créativité de groupe et le processus d'idéation, en vue de stimuler la créativité individuelle. Cet apport permet de donner une double dimension au cadre méthodologique. Celui-ci peut être utilisé tant dans une démarche de groupe que lors d'une démarche individuelle.

À l'issue de cette seconde partie, différents processus ont donc été analysés et intégrés afin de constituer un cadre méthodologique unique et novateur. Ce cadre méthodologique spécialement développé pour le projet Master Class respecte la ligne directrice fixée. En effet, les divers apports lui confèrent le côté novateur, original et créatif que nous cherchions.

PARTIE 3 : EMERGENCE ET DÉVELOPPEMENT DU PROJET AU TRAVERS DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de cette troisième partie est de décrire la naissance et le développement du projet Master Class, à savoir la création d'un service d'aide innovant, au travers des étapes propres au cadre méthodologique défini dans la seconde partie de ce mémoire. Etape après étape, nous verrons la manière dont notre projet a pris forme ainsi que les outils auxquels il a fallu recourir pour atteindre le résultat attendu et propre à chacune des étapes. Concernant la description des étapes propres au développement de notre projet, nous verrons que certaines d'entre elles ont été réalisées par l'ensemble du groupe Master Class, tandis que d'autres ont fait l'objet d'un travail personnel effectué au nom du groupe Master Class. Les étapes réalisées par le groupe Master class, sont les trois premières étapes du cadre méthodologique à savoir celles de la formulation du problème, de discovery (production d'idées) et la porte 1 ; idea screen (évaluation des idées et choix de la solution à suivre). C'est au sein de ces étapes que s'insère notre apport créatif. Cependant, les explications de ces démarches effectuées, par le groupe Master Class, s'effectueront en considérant bien l'ensemble du groupe Master Class. C'est pourquoi, les démarches seront détaillées au travers du processus de groupe, à savoir le processus créatif et non pas le processus d'idéation.

Pour rappel, le groupe Master Class a vu le jour suite à une initiative de La Maison de l'Entreprise (LME) de Mons. L'objectif de ce groupe est de développer un projet innovant, à savoir un nouveau service d'aide pour entrepreneurs en difficulté. Le groupe se réunit lors de réunions mensuelles qui se déroulent à La Maison de l'Entreprise (LME) de Mons. Ce groupe compte une dizaine d'entrepreneurs issus de la région, mais également un coach en créativité en la personne d'Eric Lardinois, Docteur en créativité. En effet, étant donné notre approche basée sur la créativité, sa présence était indispensable. C'est Eric Lardinois, notre coach en créativité, qui nous a donc présenté des outils créatifs et qui nous a orientés vers leur utilisation lors de la réalisation des trois premières étapes. C'est la raison pour laquelle la description qui suit des outils utilisés se base sur le manuel de créativité d'Eric Lardinois.

1. FORMULATION DU PROBLÈME (ETAPE 1 DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE)

Nous avons vu que la formulation du problème consiste à identifier un problème ou une difficulté pour lequel ou laquelle il y a une volonté de supprimer l'insatisfaction. Conformément à notre cadre méthodologique (voir partie 2 du mémoire, schéma 5), cette formulation du problème a nécessité que le groupe Master Class effectue trois démarches afin de fournir une formulation efficace du problème. Il s'agit des trois démarches du processus créatif que sont une formulation, une reformulation et une imprégnation du problème.

1.1 FORMULATION

Le projet du groupe Master Class est de développer un service d'aide pour entrepreneurs en difficulté. Il est vital de déterminer de manière précise le problème auquel nous sommes confrontés dans le cadre de ce projet de développement de service d'aide. Pour ce faire, la phase de formulation du processus créatif fait appel à deux outils : les cinq « pourquoi ? » et le cahier des charges (Lardinois, 2010).

1.1.1 *Les cinq « pourquoi ? »*

Face à une situation, nous pouvons nous questionner en nous demandant « pourquoi ? ». Ensuite interroger la réponse à cette question via, à nouveau, la question « pourquoi cette réponse ? », et ainsi de suite jusqu'à s'interroger cinq fois. Cela permet d'aller au cœur du problème et d'approfondir nos recherches. Un exemple des cinq « pourquoi ? » est disponible en annexe 15.

1.1.2 *Cahier des charges*

Le cahier des charges permet de formuler précisément toutes les questions se rapportant au problème, ainsi que d'élaborer une liste la plus exhaustive possible de toutes les informations en notre possession. Réaliser un cahier des charges consiste à appliquer la technique du « QQQOCCP », permettant d'aborder le problème sous tous les angles au travers des questions « **Qui** ? » (on s'intéresse aux personnes concernées par le problème), « **Quoi** ? » (on s'intéresse aux choses), « **Quand** ? » (notion de chronologie), « **Où** ? » (lieux), « **Combien** ? » (quantité, question d'argent), « **Comment** » (la manière, les moyens, les outils) et « **Pourquoi** ? » (les causes, les intentions). Ce cahier des charges est disponible en annexe 16.

L'élaboration du cahier des charges clôture cette première phase du processus créatif s'intégrant dans la formulation du problème, à savoir la formulation. Via ces démarches, nous avons donc défini de manière précise le problème auquel nous étions confrontés dans le cadre de notre projet de développement d'un service d'aide.

1.2 REFORMULATION

Il se peut que le problème ne soit pas toujours compris par tous les membres du groupe car celui-ci peut, par exemple, faire appel à des termes techniques ou très spécifiques. Il faudra donc traduire le problème dans un langage compris par l'ensemble du groupe afin de s'assurer de sa bonne compréhension. C'est ce qu'on appelle la phase de reformulation.

Au sein du groupe Master Class, nous avons abordé cette phase de reformulation au travers de la réalisation d'une question dite « motivante ». L'objectif de la question motivante est de reformuler notre problème sous la forme d'un objectif à atteindre, ou encore sous la forme d'un défi. Cela permet de motiver le groupe dans sa démarche de résolution du problème ainsi que de stimuler une approche créative.

Nous savons que *«la formulation de la question induit la réponse mais aussi l'état d'esprit avec lequel chacun cherchera des solutions.»*⁴⁹ (Tina Seelig, 2012). La réponse que l'on va apporter à un problème dépendra de la question au travers de laquelle nous avons reformulé ce problème. Dès lors nous devons nous assurer de deux choses. D'une part, nous devons veiller à ce que cette question motivante soit de qualité si nous voulions produire des idées de pistes solutions de qualité. D'autre part, nous devons veiller à ce que cette question motivante soit ambitieuse (afin de se dépasser lors de la production d'idées de solutions), positive (afin de nous stimuler dans la démarche de résolution du problème) et émotionnelle (afin d'assurer une appropriation de ce défi par chacun des membres du groupe).

À cette fin, le groupe s'est divisé en deux sous-groupes. La consigne était de rendre notre question efficace sur base d'une structure définie et indiquée par notre coach en créativité :

⁴⁹ Les idées qui parlent. Transformez les problèmes en objectifs. Repéré à <http://lesideesquiparlent.blogspot.be/2012/06/transformez-les-problemes-en-objectifs.html>

- Comment pouvons-nous + verbe d'action + accélérateur (mots inspirants) + mettre des pluriels + appropriation

À l'issue de cet exercice chacun des sous-groupes avait formulé une question motivante :

- Quels concepts créatifs pouvons-nous mettre en œuvre pour sauver le monde des entrepreneurs ?
- Que pourrions-nous imaginer pour être les chevaliers du monde de l'entreprise ?

Chacune de ces deux questions présentait des aspects dérangeants. La première parlait de concept. Cependant, notre aide ne se limite pas à un concept, mais aussi à une approche particulière. Donc nous ne pouvions pas nous limiter au terme « concepts ». Cela a donc été remplacé par « Que pourrions-nous mettre en œuvre ». La seconde question présentait deux aspects dérangeants. Premièrement, le mot chevalier pouvait faire référence à l'idée de se battre. Nous avons donc préféré remplacer ce mot par le terme « super-héros ». D'autre part, le mot « entreprise » était considéré comme étant trop impersonnel. Nous avons préféré le remplacer par le terme « entrepreneur ». Nous avons ensuite fusionné ces deux questions retravaillées afin de satisfaire l'ensemble du groupe. Nous étions finalement en présence d'une seule question motivante étant: « Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? ». Une fois le problème reformulé au travers de notre question motivante, nous devions à présent nous en imprégner.

1.3 IMPRÉGNATION

Pour rappel, cette phase permet d'aboutir à une prise en charge affective du problème par le groupe en vue de générer une obsession, une excitation, qui ne pourra être résolues que dans une démarche de recherche de solutions. L'objectif est de générer de l'énergie pour résoudre le problème, mais aussi de s'assurer que le groupe s'investisse dans la démarche de résolution du problème.

L'imprégnation s'est réalisée en deux temps. Dans un premier temps, nous pouvons parler d'une imprégnation naturelle ou inconsciente. Celle-ci s'explique par le fait que les phases de reformulation et d'imprégnation n'ont pas été réalisées au cours de la même séance Master Class. La phase de *reformulation* s'est réalisée lors d'une première séance et la phase de *l'imprégnation* s'est réalisée lors d'une seconde séance. Cette

démarche était volontaire et avait pour objectif de laisser notre cerveau cogiter tout seul sur notre question motivante durant toute la période nous séparant de la séance de travail suivante. Dès lors, une prise en charge affective involontaire s'est effectuée car chaque membre du groupe ressassait inconsciemment cette question motivante durant la période séparant les deux séances de travail. Au travers de cette démarche, nous avons donc effectué une première imprégnation, qui pourrait être qualifiée d'inconsciente ou de naturelle.

Dans un second temps, au cours de la séance suivante, nous avons réalisé une imprégnation délibérée de notre question motivante au travers de la technique dite du portrait chinois. Celle-ci consiste à faire une analogie entre notre problématique (Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ?) et les « items » propres au portrait chinois (E. Lardinois, communication personnelle, 19 avril 2013). Ces items sont par exemple : « Si c'était une saison ? », « Si c'était un plat ? », « Si c'était un film ? », « Si c'était un animal », etc. En effectuant cette analogie, on donne une charge émotionnelle car chacun des membres du groupe devra expliquer pourquoi il a choisi tel plat, pourquoi il a choisi tel film, et demander aux autres membres du groupe ce à quoi cela les fait penser. Via cette démarche, on permet à chacun de s'imprégner de l'affectivité des autres. Cette phase d'imprégnation du processus créatif clôture la première étape de notre cadre méthodologique, à savoir la formulation du problème.

En conclusion, à l'issue de cette première étape du cadre méthodologique, notre problème a donc été formulé, reformulé et nous nous en sommes imprégnés, garantissant ainsi l'investissement du groupe dans la démarche de résolution du problème. A présent, il faut pouvoir proposer des pistes de solutions. C'est l'objectif de la seconde étape du cadre méthodologique, à savoir la production d'idées.

2. DISCOVERY : TROUVER DES IDÉES (ETAPE 2 DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE)

Face à la problématique définie, il faut à présent, pouvoir proposer des pistes de solutions. Ceci est l'objectif de cette deuxième phase. Il n'est pas question de résoudre le problème d'emblée, mais bien de faire en sorte d'émettre des pistes de solutions via une production d'idées. Avant d'entamer à proprement parler les démarches propres à l'étape discovery, le groupe a dû prendre connaissance des « règles du jeu » valables pour une production d'idées. Une fois ces

règles présentées, j'entamerai la description des démarches effectuées par le groupe pour trouver des idées de pistes de solutions.

2.1 RÈGLES DE BASE POUR LA GÉNÉRATION D'IDÉES

Il existe des règles de base pour une production efficace d'idées, et celles-ci sont valables que l'on soit seul ou en groupe. En effet, d'après Lardinois (2010), il faut suivre la règle du €QFD :

2.1.1 ***E : La Critique est abolie***

On doit à tout prix s'empêcher de critiquer une idée et de la juger. Il faut pouvoir suspendre le jugement d'une idée et essayer de rebondir sur cette idée, de la faire évoluer pour tenter d'en faire naître autre chose. Le meilleur moyen est l'application du non-jugement ; « pourquoi pas ? ».

2.1.2 ***Q : La Quantité est privilégiée***

L'objectif est d'avoir le plus grand nombre d'idées possible. Plus nous aurons d'idées, plus grandes seront nos chances de trouver une idée originale parmi celles-ci. N'avoir que très peu d'idées est dangereux, et est une situation à éviter.

2.1.3 ***F : Les idées Farfelues sont les bienvenues***

On recherche de la nouveauté à travers notre processus d'innovation. Dès lors, les idées farfelues sont les bienvenues, car même si ces idées risquent d'être écartées ultérieurement lors de l'étape d'évaluation, leur présence dans la recherche d'idées est importante car elles ont un pouvoir d'évocation (exemple : « Ah oui tiens ce n'est pas si mal ça comme idée, ça me fait même penser à ceci ou cela »).

2.1.4 ***D : Démultiplier les idées***

Lorsque certaines idées nous semblent peu convaincantes, le réflexe à avoir est de tenter de les enrichir plutôt que de les critiquer. En effet, même si, de prime abord, l'idée paraît peu adéquate, il y aura toujours quelque chose de bon à prendre.

Il s'agit ici des règles du jeu que nous, groupe Master Class, nous sommes engagés à respecter lors de cette étape de production d'idées, afin de veiller à la qualité et à l'efficacité de cette étape.

2.2 TROUVER DES IDÉES

À présent, je vais présenter les démarches effectuées par le groupe pour cette étape « Discovery », qui est l'étape consistant à trouver des idées à ce stade de notre cadre méthodologique. L'objectif de cette étape est double, d'une part, il s'agit de trouver des solutions potentielles permettant de répondre à notre problème, à notre défi : « Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? ». D'autre part, il est question de mettre ces idées en forme pour aboutir à une liste d'idées potentielles de solutions.

Conformément à notre cadre méthodologique (voir partie 2 du mémoire, schéma 5), aboutir à une liste d'idées potentielles de solutions nécessite d'effectuer quatre démarches. Il s'agit de quatre démarches du processus créatif : la purge, l'éloignement, le rapprochement et la mise en forme.

2.2.1 *Purge*

Le groupe doit évacuer les premières idées de solutions qu'il connaît, car celles-ci sont les idées connues et dès lors non-originales car elles ne sont que le reflet des schémas de pensées habituels. Il est donc nécessaire d'extraire de notre cerveau ces idées déjà connues. Qui dit créativité dit nouvelles idées.

Comme indiqué dans schéma 5 dans la seconde partie du mémoire, nous pouvons constater que la purge est la première phase du processus créatif intervenant dans notre étape d'idées de notre cadre méthodologique. Cependant, ce schéma est théorique et, dans la pratique, les choses ne se sont pas déroulées de manière aussi linéaire et séquentielle que ce qui est indiqué dans notre schéma théorique. En effet, ce schéma laisse supposer que la purge s'effectue avant le commencement de la production d'idées qui, quant à elle, s'effectue au travers des phases d'éloignement-rapprochement. Or, dans la pratique, lors de nos séances de travail Master Class, la phase de purge s'est entremêlée à la production d'idées. La raison est liée au fonctionnement de notre cerveau. Notre cerveau ne travaille pas de façon linéaire. Il exécute ce qu'on appelle des allers-retours (E. Lardinois, communication personnelle, 19 avril 2013).

Par exemple, si ma situation problématique est de trouver un remède miracle contre la poussière, on va effectuer une purge en demandant à chacun des membres quel est son remède miracle contre la « poussière ». Si l'on me pose la question, je peux répondre « aspirateur », « plumeau » etc. J'ai répondu à ma situation problématique avec mes

idées connues. Elles ne sont pas créatives. Mais, par ce premier brainstorming, une purge a été effectuée. Je me suis libéré de ces idées connues. Le problème est que si, dix minutes plus tard, lors de ma production d'idées, le mot « Dyson » intervient, mon cerveau effectuera un retour et viendra rattacher « Dyson » à l'idée « aspirateur ». De ce fait, cela entrave ma créativité puisque je repense à une idée déjà connue. C'est pourquoi, dans la pratique, la purge s'entremêle avec la production d'idées afin d'éviter ce phénomène. Dès lors, la présentation de la purge s'effectuera lors de présentation de la production d'idées au travers des phases d'éloignement-rapprochement.

2.2.2 *Eloignement*

C'est cette phase qui enclenche le mouvement de divergence à proprement parler. L'objectif est de s'éloigner du problème, de laisser l'esprit diverger afin de s'exposer à des stimuli. On va ici à la rencontre de stimuli éloignés. L'éloignement est donc un inducteur pour aller à la rencontre de stimuli. Par cette démarche nous quittons donc l'espace des idées connues, et cet éloignement déclenche notre saut créatif. Au travers de cette phase on essaie de trouver un déclencheur de solution pour le problème, mais via un rapport lointain. On recherche des stimuli dont les rapports avec le problème ne sont pas directement liés, mais qui au contraire peuvent paraître ténus. Pour ce faire, nous avons réalisé une carte mentale divergente.

La carte mentale divergente se présente sous la forme d'un organigramme. Le fonctionnement est simple. Il consiste à écrire un mot clé au centre d'une feuille de papier. En partant de ce mot clé, l'objectif est de dériver tout autour, c'est-à-dire indiquer tous les autres mots qu'inspire ce mot clé. Ensuite on réitère cette démarche pour les mots dérivés du mot clé. On appelle cela une carte divergente, car on diverge vers de nouveaux mots qu'inspire le mot clé et on réitère cette démarche pour les nouveaux mots trouvés. Une carte mentale permet de mieux visualiser la situation et d'en avoir tant une vision détaillée que d'ensemble.

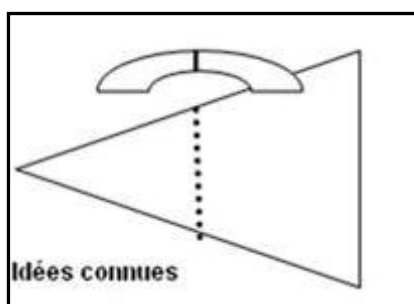
Nous avons réalisé notre carte mentale divergente (voir annexe 17) en plaçant au centre de celle-ci le mot clé « super-héros », étant donné qu'il s'agit du mot clé représentant au mieux notre problématique: « Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? ».

Nous avons donc cité les mots auxquels nous faisait penser le mot clé « super-héros ». Nous avons ensuite divergé une première fois. Par exemple « Super-héros » nous fait

penser à « Batman », « Pompiers », etc. Nous avons réitéré cette démarche pour les mots que nous venions de trouver. Par exemple, « Batman » nous fait penser à « gadget », « masque », « inspecteur », « technologie », etc. Nous avons ici divergé une seconde fois. Pour terminer, nous avons encore divergé une troisième fois. Cependant, nous avons choisi les mots que nous jugions les plus intéressants, ceux qui nous semblaient les plus évocateurs. En effet, parmi les mots divergeant de « Batman » nous avons choisi le mot « inspecteur ». Dès lors, nous avons divergé une troisième fois sur base du mot « inspecteur ». « Inspecteur » nous fait penser à « loupe », « indices », « alibi », « crime », « cluedo », etc. Une représentation de cette carte mentale est disponible en annexe 17.

Concrètement, en réalisant cette carte mentale divergente, nous avons effectué deux choses. Dans un premier temps, nous avons effectué une purge de manière inconsciente, car les premiers mots (Batman, Pompiers, etc.) que nous a inspiré le mot clé « super-héros » étaient nos idées déjà connues. Cette première divergence par rapport au mot clé nous a permis de faire une première purge. Ensuite, dans un second temps, nous avons divergé une seconde fois sur base de ces premiers mots afin de nous éloigner le plus possible encore du problème et de nous exposer à des stimuli. Nous avons été à la rencontre de stimuli éloignés. À l'issue de cette phase d'éloignement, nous avons donc quitté cet espace d'idées connues et non originales, et nous avons enclenché notre saut créatif. L'éloignement est la première moitié du pont représentant notre saut créatif, comme représenté sur le schéma ci-joint.

Schéma 6 : éloignement et saut créatif

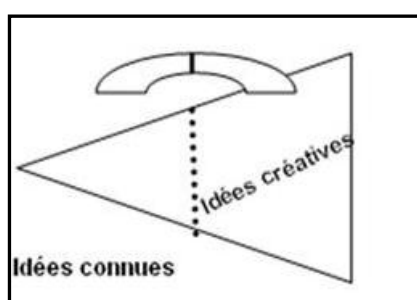


Source : élaboration propre

2.2.3 *Rapprochement*

Le rapprochement a pour objectif de considérer les stimuli auxquels nous nous sommes exposés lors de l'éloignement, et de les mettre en rapport avec le problème en vue de faire naître des idées créatives. Le rapprochement est la cette seconde moitié du pont à l'issue de laquelle nous aboutirons dans un nouvel espace, caractérisé par la présence d'idées créatives. C'est ce qu'on appelle « sauter le mur ». Au travers des phases d'éloignement et de rapprochement, on effectue donc un saut créatif, comme représenté sur le schéma 7.

Schéma 7 : rapprochement et saut créatif



Source : élaboration propre

Durant nos séances Master Class, la production d'idées s'est effectuée en deux parties. Dans la première partie, deux techniques ont été utilisées pour sauter le mur, d'une part, une bissociation par connexions forcées et, d'autre part, la technique du consultant virtuel. (E. Lardinois, communication personnelle, 19 avril 2013). La bissociation forcée consiste à partir de différents mots de la carte mentale divergente qui sont des mots éloignés et divergeant complètement de notre problématique, et d'ensuite nous forcer à les lier à cette dernière. Nous nous sommes donc forcés à mettre en relation ces mots éloignés avec le problème en vue de créer un choc entre les stimuli et le problème dans l'objectif de faire naître des pistes de solutions. Il s'agit ici de la technique représentant le principe même de la phase de rapprochement. Cependant, il existe d'autres techniques pouvant être utilisées. Dans notre cas, nous avons également utilisé la technique du consultant virtuel. Cette technique consiste en un jeu de rôles où chacun des membres se met dans la peau d'un consultant virtuel. Nous nous sommes par exemple mis dans la peau de Nelson Mandela, chacun se posant la question : « Que dirait Nelson Mandela de notre problème ? ». Cette technique permet à chaque individu de se détacher du groupe et par la même occasion d'atténuer les tabous sociaux. En prenant la place d'un consultant virtuel on aura moins peur d'émettre des idées farfelues

et décalées et par conséquent, de paraître ridicule. En effet, « Ce n'est pas moi qui le dis, mais c'est Nelson Mandela ».

La méthode du consultant virtuel permet d'effectuer un double éloignement. Prenons un exemple :

- « Je m'appelle Madonna », je me prends pour elle. J'effectue un premier éloignement
- « Je suis Madonna. Donc je pense comme Madonna. » J'effectue un second éloignement ce qui me permet de m'exposer à de nouveaux inducteurs. Madonna = micro. Micro= interview. Je vais donc faire un rapprochement entre mon problème et les stimuli auquel je viens de m'exposer. Je peux par exemple réaliser des interviews auprès des entrepreneurs en difficulté. Je viens d'émettre une idée de piste de solutions via mon rapprochement.

Concernant l'organisation pratique de cette phase de rapprochement, au cours de laquelle s'effectue la production d'idées, chacune des idées émises a été notée sur un post-it. Au fur et à mesure, l'animateur de la séance collait les post-it sur un tableau en tentant de les regrouper par famille, par catégorie. En faisant cela, l'animateur « clustérise » le fruit de la production d'idées.

Sur base de cette démarche il lui est possible de constater si oui ou non un « cluster » est moins riche, et dès lors, encourager le groupe à produire des idées originales pour le « cluster » concerné uniquement. C'est ce qu'on appelle la méthode du « presse citron » (E. Lardinois, communication personnelle, 19 avril 2013). C'est ce qui s'est produit lors de notre séance de travail. En effet, l'animateur s'est rendu compte qu'un des « clusters » d'idées était assez pauvre et nécessitait d'être enrichi.

C'est pourquoi, dans une deuxième partie, son objectif fut de nous encourager à la production d'idées originales uniquement pour ce « cluster ». Il nous a donc forcé à reconsidérer le « cluster » d'idées et à nous efforcer de mettre cela en rapport avec les stimuli auxquels nous nous étions exposés lors de la carte divergente réalisée durant la phase d'éloignement. Via cette deuxième démarche il nous a forcés à produire des idées créatives pour le « cluster » considéré uniquement, et à ainsi l'étoffer d'avantage. C'est cette démarche qui conclut notre phase de rapprochement. A l'issue de la phase de rapprochement, la production d'idées est terminée et nous avons émis des pistes de solutions potentielles en vue de répondre à notre problématique « Que pouvons-nous

mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? ». Cette liste est présentée en annexe 18.

Il s'agit d'idées originales car elles ont été produites lors d'une phase de divergence durant laquelle, pour rappel, chacun des membres du groupe a fait appel à son intuition et son imagination. Cependant, ces idées donc floues, incomplètes et partielles. C'est pourquoi, comme représenté au schéma 5 en seconde partie du mémoire, il est nécessaire à présent d'adopter un mouvement de convergence. Celui-ci a pour finalité de se recentrer sur la résolution du problème et de veiller à ce que les idées floues soient rendues opérationnelles afin de répondre effectivement à notre problème. En d'autres termes, il faut veiller à ce que ces idées originales deviennent également efficaces. Lors de cette convergence, chaque individu du groupe devra à présent faire preuve de rationalité et de logique.

Cependant, comme expliqué en seconde partie du mémoire mais également en annexe 9, là où un individu isolé effectuera cette convergence directement à l'étape d'évaluation, le groupe doit, quant à lui, effectuer cela avant d'arriver à l'étape d'évaluation au travers d'une phase intermédiaire qui est la mise en forme. C'est pourquoi, l'objectif de cette phase de mise en forme consiste à déjà converger au sein de l'étape d'idées en vue de réduire le nombre d'idées par une présélection, et à ensuite affiner ces idées présélectionnées par une mise en forme.

2.2.4 *Mise en forme*

C'est une phase dont l'objectif est de considérer chacune des idées en convergeant vers la résolution du problème. Ce mouvement de convergence nécessitera de la rationalité et de la logique en vue de se recentrer sur la résolution du problème. C'est ici l'hémisphère gauche de notre cerveau qui est sollicité. Lors de ce mouvement de convergence, il faut veiller à ce que les idées floues soient rendues opérationnelles pour pouvoir effectivement répondre à notre problème. Lors des séances de travail Master Class, notre mouvement de convergence s'est déroulé en trois grandes parties au sein de la phase de mise en forme.

Dans un premier temps, il est important de réduire la liste assez importante d'idées floues et incomplètes produites à l'issue des phases d'éloignement-rapprochement. En effet, mettre en forme toutes les idées demande beaucoup trop de temps ! On effectue donc une présélection au cours de laquelle on va présélectionner les idées qu'on juge

comme étant les meilleures. Nous avons effectué cela via à la technique « Pastilles rouges et bleues » (Lardinois, 2010 et E. Lardinois, communication personnelle, 19 avril 2013). Chacun des individus va reparcourir individuellement la liste des idées produites. S'il considère qu'une idée présente un grand potentiel, alors il lui attribue une pastille bleue. Si une idée entraîne chez lui un coup de cœur du point de vue affectif et émotionnel, sans que l'individu ne sache expliquer rationnellement pourquoi cette idée l'attire, alors il attribue une pastille rouge à cette idée. Une fois cette démarche effectuée par l'ensemble des membres du groupe, nous avons effectué une présélection en ne reprenant que les idées « coups de cœur » les plus populaires. Nous avons donc effectué notre présélection en ne reprenant que les idées totalisant un maximum de pastilles rouges. Cette présélection nous a permis de passer de plus ou moins 125 idées à une liste courte de neuf idées, disponibles en annexe 19. Une fois le nombre d'idées retenues devenu plus raisonnable, nous pouvons passer à leur mise en forme car ces neuf idées sont toujours des idées floues et incomplètes.

Dans un deuxième temps, une fois l'étape préalable de présélection effectuée, il faut veiller à ce que les idées originales deviennent également efficaces. Pour cela nous allons faire appel à la convergence. Face à ces neuf idées présélectionnées floues et incomplètes, notre objectif est de les rendre complètes et concrètes. Pour compléter les idées, nous avons utilisé la technique de « l'Avocat de l'Ange » (Lardinois, 2010 et E. Lardinois, communication personnelle, 19 avril 2013). Cette technique consiste à lister les points positifs de l'idée ainsi que ses avantages. On se demande donc ce qu'on aime, ce qui nous plaît dans cette idée. De ce fait on vient enrichir ces idées, et cela nous permet de les compléter. L'application de la technique de l'Avocat de l'Ange sur nos neuf idées présélectionnées est disponible en annexe 20. Grâce l'Avocat de l'Ange, nos neuf idées ne sont plus incomplètes puisque nous venons de les agrandir et de les enrichir. Cependant, elles sont encore floues. Afin de les rendre concrètes, le groupe s'est penché sur chacune de ces neuf idées et les a développées concrètement.

Chaque membre a choisi une ou plusieurs idées qu'il a développées et ensuite présentées à l'ensemble du groupe. Le développement des idées présélectionnées est disponible en annexe 21. Via ces deux démarches, l'application de l'Avocat de l'Ange et le développement concret de ces neuf idées présélectionnées, nous avons réussi à passer des neuf idées floues et incomplètes à neuf idées complètes et concrètes. Un phénomène frappant est dès lors apparu. En effet, lorsque chaque membre du groupe a

développé concrètement une idée et l'a présentée à l'ensemble du groupe, nous nous sommes rendus compte que le point central de la discussion était le concept des émissions de télévision les « Maçons du cœur » ou encore « Tous ensemble ! ».

Le concept de ces émissions de télévision est de venir en aide à des personnes en grande difficulté et n'arrivant plus à s'en sortir seules. Ces personnes sont extraites de leur environnement pendant l'intervention. L'objectif de cette extraction est de permettre à ces personnes de prendre du recul par rapport à leurs difficultés. Concernant le déroulement, un parrain (l'animateur) effectue un battage médiatique local en vue de trouver des experts locaux bénévoles (architectes, entrepreneurs, maçons, charpentiers, etc.) ainsi que de la main-d'œuvre locale bénévole (généralement des personnes issues de la région). L'objectif est de mobiliser de manière bénévole le plus de compétences possibles en fonction des lacunes observées et des besoins nécessaires. Tout le matériel est quant à lui fourni gratuitement par des sociétés et/ou indépendants de la région. Cela fonctionne uniquement sur base de dons et de bénévolat. L'intervention a un caractère d'urgence et l'équipe ne disposera que d'un bref délai (environ une semaine) afin d'atteindre les objectifs de reconstruction et/ou de rénovation.

Ces émissions présentent à notre sens des similitudes intéressantes par rapport au service d'aide que nous voudrions développer. Ces similitudes sont, par exemple ; une personne faisant face à des difficultés et n'étant plus capable de s'en sortir seule, une situation d'urgence, une nécessité de sortir la personne de son environnement, une équipe qui reconstruit, du bénévolat, un panel d'experts bénévoles et un service gratuit.

Dès lors, nous nous sommes rendu compte que nos neuf idées pouvaient être fusionnées en une idée unique se calquant sur ce concept d'émission de télévision. À l'issue de cette phase de mise en forme, la situation était vraiment singulière. En effet, nous avons fusionné et intégré ces neuf idées sous un concept unique que nous avons nommé « Les entrepreneurs du cœur ». Nous sommes donc passés de neuf idées à une idée unique. Nous avons développé cette idée unique afin de bien cerner ce qu'elle impliquerait. Ce développement est disponible en annexe 22.

Une fois cette idée unique développée, nous avons cherché à la rendre beaucoup plus forte au travers de la réalisation de la technique de l'APRO. Cette technique permet de renforcer une idée par l'identification de ses avantages (A), ses potentiels d'avenir (P),

ses réserves à l'égard du projet (R) mais aussi les options (O) permettant de répondre aux réserves. Cette APRO est disponible en annexe 23.

À l'issue de notre phase de mise en forme nous avons donc une idée unique, représentée par ce concept des « Entrepreneurs du cœur », nous permettant d'apporter une réponse à notre problématique « Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? ». Notre étape consistant à trouver des idées s'arrête ici. Suite à l'utilisation de l'ensemble des méthodes créatives présentées, nous avons inséré de la créativité et, dès lors, généré et arrêté une idée de solution efficace et originale à notre problématique.

3. GATE 1 : IDEA SCREEN : QUELLES SONT LES IDÉES MÉRITANT D'ÊTRE DÉVELOPPÉES OU NON ?

Nous verrons dans ce point qu'au cours de nos séances Master Class, nous n'avons pas effectué à proprement parler les démarches liées à cette première porte. Nous allons tout de même rappeler en quoi consistent théoriquement ces démarches ainsi que la raison pour laquelle, dans la pratique, celles-ci n'ont pas été réalisées.

Théoriquement, comme l'indique le schéma 8, une fois que la présélection et la mise en forme des idées présélectionnées sont effectuées au sein de l'étape « Discovery », le groupe doit continuer à converger vers la résolution du problème au sein de la première porte de notre cadre méthodologique. L'objectif de cette porte est de considérer chacune des idées générées en se demandant si ces dernières ont le mérite d'être développées ou non. Les démarches propres à cette porte consistent en deux choses.

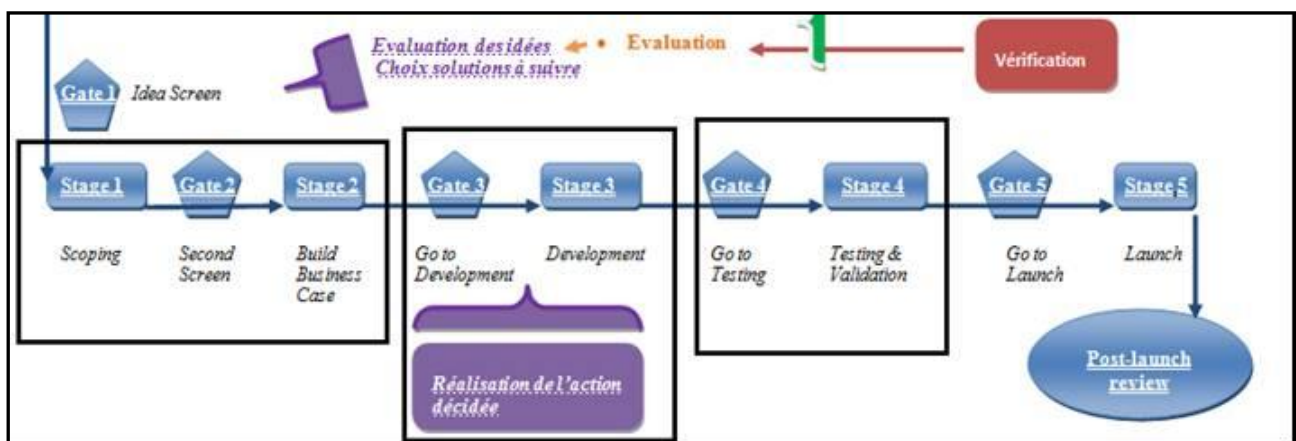
D'une part, il faut continuer à converger vers la résolution du problème en effectuant une *évaluation des idées mises en forme*. On parle de convergence car l'individu devra faire preuve de logique et de rationalité pour évaluer les idées. Pour rappel, cette évaluation consiste à comparer et à évaluer les idées sur base de critères objectifs et subjectifs. Concernant l'évaluation objective, celle-ci peut se faire au travers d'une grille d'évaluation en utilisant des critères de sélection pondérés, tels que la difficulté de mise en place de la solution, son coût, etc. L'évaluation subjective quant à elle, se réalise sur base de l'attraction que l'on éprouve pour une idée. D'autre part, une fois les idées évaluées, il faut effectuer un choix à savoir l'acceptation ou le rejet en vue de garder uniquement la meilleure solution qui sera mise en œuvre.

Il s'agit ici de la suite théorique de la phase de mise en forme conformément à notre cadre méthodologique. Cependant dans la pratique la situation a été toute autre. Comme expliqué précédemment, lors de la phase précédente de mise en forme, nos idées présélectionnées ont pu être fusionnées ensembles sous le concept « Les entrepreneurs du cœur ». Dès lors, à l'issue de cette phase de mise en forme concluant l'étape des idées, nous avons en notre possession une idée unique s'étant imposée d'elle-même. C'est pourquoi, dans la pratique, nous n'avons pas effectué une étape d'évaluation et ni une étape de choix au sens propre du terme. Nous n'avons donc pas effectué les démarches propres à cette première porte étant donné qu'au vu de notre situation, cela n'était pas nécessaire.

Comme expliqué en début de cette troisième partie, certaines étapes de mon cadre méthodologique ont été effectuées par l'ensemble du groupe Master Class, et d'autres ont fait l'objet d'un travail personnel de ma part. Etant donné que, pour les raisons citées, nous avons sauté cette première porte, nous pouvons dire que c'est à l'issue de cette phase de mise en forme et après avoir déterminé notre concept d' « Entrepreneurs du cœur » que s'arrête l'apport du groupe Master Class. En effet, les étapes suivantes de mon cadre méthodologique ont, quant à elles, fait l'objet d'un travail personnel et constituent un apport individuel au projet Master Class.

Dans un souci d'efficacité et de consistance, j'ai décidé de regrouper les étapes et portes restantes en trois blocs principaux comme indiqué sur le schéma ci-dessous.

Schéma 8 : étapes du cadre méthodologique réalisées individuellement



Source : élaboration propre – inspirée du schéma 5

1. Le premier bloc sera repris sous l'appellation « Études » et regroupera :

- **Stage 1-Scoping** : cela consiste à effectuer principalement une étude préliminaire technique, financière mais aussi du marché ;
- **Gate 2-Second Screen** : on se demande si l'idée nécessite la réalisation d'enquêtes plus poussées ;
- **Stage 2-Build the Business Case** : des études plus détaillées vont être réalisées, telle qu'une étude des besoins et des désirs du consommateur ou une analyse de compétitivité.

Dans le cas de ce projet, ce premier bloc consistera, de manière générale, à dépeindre le contexte lié à notre problématique de l'entrepreneur en difficulté ainsi qu'à étudier ce qui existe sur le marché en termes de mécanismes d'aide.

2. Le second bloc sera repris sous l'appellation « Développement du concept Entrepreneurs du cœur » et regroupera :

- **Gate 3-Go to Development** : cela consiste à prendre la décision de développer le projet ;
- **Stage 3-Development** : cela consiste à procéder au développement du projet.

Ce second bloc aura pour objectif de développer toute la méthodologie pouvant s'inscrire derrière le concept « Entrepreneurs du cœur ».

3. Le troisième et dernier bloc sera repris sous l'appellation « Tests d'experts » et regroupera :

- **Gate 4-Go to Testing** : il s'agit de se demander s'il est temps à présent que le projet soit soumis un test extérieur ;
- **Stage 4-Testing & Validation** : il s'agit d'effectuer le test et de valider le service si l'issue du test est positive.

Une fois le développement du concept effectué, notre résultat est un prototype théorique de service d'aide. Il sera nécessaire de tester la fiabilité de ce prototype théorique face à la réalité du terrain, et par ce biais de tester la cohérence et la consistance de la méthodologie élaborée. Cela s'effectuera au travers de l'avis d'experts concerné par les difficultés propres au domaine de l'entrepreneuriat.

Les étapes et les portes numéro cinq étant propres au lancement du service, celles-ci ne seront quant à elles pas abordées dans le cadre de ce mémoire. Le lancement nécessite des ressources multiples (financières, humaines), l'appui d'organismes spécifiques et un cadre légal. Cela requiert également d'entamer des démarches administratives de longue haleine. Il a donc été estimé que le lancement effectif du service sortait du cadre d'un mémoire de fin d'études étant donné le délai imparti. Nous nous arrêtons donc au développement d'un prototype théorique de service d'aide qui sera ensuite testé auprès d'experts dans le milieu des aides pour entrepreneurs en difficulté.

4. ÉTUDES

Comme expliqué ci-dessus, et comme indiqué sur le schéma 8, ce chapitre dénommé « études », regroupe les portes et les étapes de notre cadre méthodologique propres à la réalisation d'études. Ces dernières portent notamment sur le marché et les besoins du consommateur. Il faut savoir que, dans les faits, cette étude ne s'est pas effectuée à l'issue de la production d'idées. En effet, lorsque j'ai rejoint le groupe Master Class qui cherchait à développer un nouveau service d'aide pour entrepreneurs en difficulté, j'ai été sensibilisé à la problématique de la faillite.

J'ai donc effectué une étude dont l'objectif fut d'acquérir les connaissances nécessaires et relatives aux éléments constitutifs de notre problématique liée à l'aide aux entrepreneurs en difficulté. J'ai également étudié les mécanismes d'aide existants afin d'en déceler les faiblesses et en vue de pouvoir nous en distinguer lors de l'élaboration de notre propre service d'aide. Cette étude m'a permis de pouvoir m'investir efficacement dans la démarche Master Class. Elle constitue une démarche incontournable en vue de me sensibiliser et me familiariser à la problématique de la faillite. C'est pourquoi, cette étude s'est effectuée lors de mon insertion au groupe Master Class et en parallèle des démarches de définition du problème et de production d'idées. J'ai décidé de détailler cette étude en première partie du mémoire car elle permettait de dépeindre le contexte dans lequel s'insère ce mémoire ainsi que de réaliser un état de l'existant en termes d'aides déjà en place. Pour ces raisons, mon étude n'est pas développée ici, mais a été développée de manière complète dans la première partie du mémoire.

Pour rappel, trois résultats principaux en ressortent. Premièrement, cette étude confirme la pertinence de la démarche Master Class. En effet, un besoin se fait ressentir quant à la mise en place de mécanismes stimulant le rebond de l'entrepreneur en difficulté mais en situation encore viable. Il y a un besoin de mécanismes agissant en amont de la faillite. Deuxièmement,

cette étude confirme le choix du public cible. Le phénomène de faillite touche presque exclusivement les PME en Belgique. Troisièmement, cette étude permet de relever certaines lacunes des aides déjà mises en place.

5. DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT « ENTREPRENEURS DU CŒUR »

À l'issue de l'étape Discovery de notre cadre méthodologique, notre groupe Master Class a produit une solution à notre problématique. Notre problématique consiste à développer un nouveau service d'aide pour entrepreneurs en difficulté. Face à la problématique « Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? », nous avons arrêté un choix de solution, le concept « Entrepreneurs du cœur ».

Comme indiqué au schéma 8, il faut à présent développer le concept. Lors des séances Master Class, le groupe s'est alors penché sur l'aspect pratique de la réalisation et de la mise place (sponsors, bénévoles, caméra de télévision) considérant ainsi plutôt la manière et les moyens. Or, le développement du concept doit aller beaucoup plus en profondeur. Si on reconsidère notre cahier des charges et la question « Comment ? » (la manière, les moyens, les outils), nulle part nous n'avons abordé les outils et la méthodologie à mettre en place derrière ce concept.

Si nous voulons apporter une aide aux entrepreneurs en difficulté, il faut développer une méthodologie précise basée sur l'utilisation d'outils concrets. Mais cela n'a pas été réalisé par le groupe Master Class. À mon sens, les éléments développés par le groupe Master Class peuvent être considérés comme un emballage externe au concept. Ce qu'il manque c'est une réelle méthodologie sur laquelle vient reposer le concept. Je me suis donc penché seul sur le développement du concept en travaillant à l'élaboration de la méthodologie pouvant s'inscrire derrière ce concept « Entrepreneurs du cœur ».

Afin de cadrer avec l'objectif du mémoire que nous nous étions fixés, il était nécessaire de veiller au 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).

La méthodologie que j'ai décidé de développer repose sur une approche en cinq phases à savoir:

1. une phase de sélection,
2. un diagnostic global et une identification des actions potentielles pouvant être mises en place,
3. une hiérarchisation et un choix des actions à mettre en place,
4. une mise en place des actions et une évaluation de l'aide apportée, et
5. un feed-back

Ces cinq phases seront présentées sur base d'une structure commune à savoir les intervenants et leur rôle pour la phase, le but de la phase et les outils nécessaires et, pour finir, le résultat de la phase. Ces cinq phases nécessiteront de recourir à des acteurs bénévoles, des personnes issues du monde du travail et présentant une expertise dans leur domaine d'action. En effet, il faut constituer une équipe d'acteurs bénévoles pluridisciplinaire. Cet aspect pluridisciplinaire est nécessaire si l'on veut être des super-héros, car il faut que l'on ait en notre possession un maximum d'expertises différentes. De plus, dans les émissions de télévision sur lesquelles se base notre concept, on a également une approche pluridisciplinaire. On y retrouve un plombier, un charpentier, un électricien, etc. On recherche donc à constituer une équipe d'acteurs au profil et à l'expertise différents.

Il serait intéressant de constituer une équipe d'acteurs pluridisciplinaire regroupant, par exemple, les trois profils suivants :

- des experts en coaching : des gestionnaires de projet qui peuvent aider à développer les actions souhaitées ;
- des experts externes : des individus issus soit du monde professionnel, soit du milieu académique. Ils amènent une expertise dans un domaine spécifique. Si, par exemple, on identifie un problème en marketing chez l'entrepreneur, alors il sera judicieux de se tourner vers un expert externe en marketing ;
- des chefs d'entreprise : des acteurs de terrain qui pourront partager leur expérience.

5.1 PHASE 1 : PHASE DE SÉLECTION

Cette phase de sélection a pour objectif de déterminer si oui ou non un entrepreneur peut bénéficier du service d'aide.

5.1.1 ***Intervenants et rôles pour la phase de sélection***

L'intervenant pour cette phase de sélection sera un **comité de sélection pluridisciplinaire**. Ce comité sera composé des experts externes issus de notre équipe d'acteurs. Il faudra choisir des experts externes dans différentes disciplines. Ils seront sélectionnés sur base de leurs disponibilités. En effet un maximum de réactivité sera nécessaire étant donné qu'idéalement cette phase de sélection devra être réalisée endéans la semaine suivant la demande. L'idée serait de mobiliser de deux à maximum cinq membres du comité, en fonction de leurs disponibilités pour cette phase de sélection.

La mobilisation de deux à cinq experts s'explique pour deux raisons. D'une part, il en faut minimum deux afin de s'assurer la représentation d'un minimum de disciplines et, d'autre part, on se limite à cinq car il faut éviter que trop d'experts n'aient à donner leur aval, ralentissant ainsi la sélection. Ce service s'intégrera probablement au sein de « LME » et, dès lors, il est primordial qu'un membre de « LME » fasse partie de ce comité de sélection. Si tel est le cas, il faudra veiller que ce membre de « LME » ne soit pas quelqu'un ayant déjà collaboré avec l'entrepreneur lors de démarches antérieures, telle qu'une aide au lancement par exemple. Notre objectif est de pouvoir garantir une neutralité lors de la sélection. Le rôle du comité de sélection sera de décider si oui ou non l'entrepreneur peut bénéficier de l'aide. Sa participation se limite exclusivement à cette première phase.

5.1.2 ***But de la phase et outils nécessaires***

Le but de cette phase est de pouvoir identifier trois éléments. Premièrement, identifier une volonté d'entreprendre, deuxièmement, identifier si l'entrepreneur est dans une situation de difficulté, et au quel cas, dans quelle mesure l'est-il ? Troisièmement, il s'agira d'identifier si l'entrepreneur fait preuve d'une motivation à s'en sortir. Pour ce faire :

- (a) Ces trois éléments seront identifiés au travers d'un questionnaire.
- (b) Une fois le questionnaire rempli, une analyse post-questionnaire sera nécessaire afin de sélectionner les membres du comité de sélection les plus à même de réaliser l'entrevue, en fonction du type de problématique ressortant du questionnaire.

(c) Pour terminer, une entrevue sera réalisée permettant ainsi d'aller plus en profondeur que ce que ne le permet le questionnaire.

(a) Questionnaire

Le questionnaire débutera par une page introductive. Par la suite, il se présentera en trois parties afin d'identifier les trois éléments cités précédemment, à savoir la volonté d'entreprendre, le degré de difficulté et la motivation à s'en sortir.

(i) Introduction

Le questionnaire commencera par une introduction au cours de laquelle une description de l'aide fournie sera disponible ainsi qu'une définition du public cible auquel cette aide est destinée. Un exemple de ce que pourrait être notre introduction est disponible en annexe 24.

(ii) 1ère section : volonté d'entreprendre

Afin de s'assurer de la volonté d'entreprendre, nous pouvons envisager deux pistes. D'une part, une question ouverte du type : « Veuillez vous présenter brièvement ainsi que décrire votre projet d'entreprise en 10 lignes maximum. ».

D'autre part, je me suis posé la question de savoir si cette volonté d'entreprendre pouvait être identifiée ou mesurée. Ma première démarche fut d'orienter mes recherches vers une échelle d'attitude. Cependant, il n'existe pas d'échelle d'attitude concernant la volonté d'entreprendre. L'échelle d'attitude étant la plus proche, à mon sens, porte sur la résolution de problèmes. Il s'agit d'une échelle de type Likert, développée en 1958 par Carey « Problem-solving attitude scale », repérée dans l'ouvrage : « Shaw and Wright : Scales for the Measurement of Attitudes ». Cependant celle-ci n'est peut-être pas très appropriée ici. Soucieux d'aller encore plus loin, je me suis donc tourné ensuite vers une liste de compétences requises pour entreprendre. En effet, il doit exister des compétences identifiables et témoignant ou non de la capacité d'une personne à vouloir entreprendre.

Ces recherches m'ont amené à considérer un outil en ligne. Il s'agit du « Cube des Compétences » de la société Challenge. Cet outil offre l'opportunité de pouvoir tester les compétences entrepreneuriales au travers d'un questionnaire d'auto-évaluation. Le questionnaire d'auto-évaluation évalue les compétences

entrepreneuriales autour de six compétences que sont 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. Recourir à cet outil au sein de notre questionnaire permettrait l'évaluation des compétences entrepreneuriales.

A titre informatif, « *le Cube des Compétences® est un outil développé par Challenge SCRL fs pour le compte de ses starters. Il a fait l'objet d'un développement durant deux ans avec la Haute Ecole d'Ingénierie du Canton de Vaud (Suisse).* »⁵⁰ Quant à la société Challenge, sur le site du Cube des compétences, nous pouvons y lire que « *Challenge est une structure d'accompagnement à l'auto création d'emploi (SAACE) agréée par la Région wallonne.* »⁵¹

D'autres informations complémentaires ainsi que des captures d'écran sont disponibles en annexe 25.

Dès lors, au travers de notre question ouverte et via le recours au Cube de compétences, nous pouvons tester l'entrepreneur sur sa volonté d'entreprendre, mais également sur ses compétences entrepreneuriales. Le premier objectif est donc rempli. Il faut à présent pouvoir identifier au sein de notre questionnaire les difficultés auxquelles est confronté l'entrepreneur.

(iii) 2ème section : difficultés ?

J'ai abordé ce second objectif du questionnaire en me référant à deux éléments. Dans un premier temps, il serait intéressant de s'orienter vers le questionnaire d'autodiagnostic en ligne du CeFip, présenté en « partie 1 » du mémoire. Cela permettra de dégrossir une première fois le problème et d'analyser les premières tendances. Dans un deuxième temps, identifier à quelles typologies de défaillance l'entrepreneur peut être rattaché. Pour ce faire, il faut établir des questions en se référant aux typologies de défaillance de PME de Nathalie Crutzen (2009), et qui ont été analysées en première partie de ce mémoire. Pour

⁵⁰ Le Cube des Compétences. Mon Cube de Compétence. Repéré à <http://www.lecubedescompetences.be/>

⁵¹ Ibidem

cela j'ai souhaité reprendre les profils de défaillance caractérisant des entreprises pour lesquelles notre service d'aide pouvait avoir un impact. C'est pourquoi, je n'ai pas repris ici le profil des entreprises servant d'autres intérêts (fraudes, malversation, etc.).

Dans cette seconde section du questionnaire, je décris brièvement chacune des typologies reprises. Par la suite, je demande à l'entrepreneur de justifier en quelques lignes dans quelles mesure il estime pouvoir s'identifier à l'une d'elles et y avoir été confronté. Ces questions dérivent donc des profils de défaillance identifiés par Nathalie Crutzen (2009). Un exemple est disponible en annexe 26.

Cette liste de questions permettrait donc de pouvoir identifier les difficultés auxquelles l'entrepreneur est confronté, mais aussi d'identifier dans quelle mesure il l'est. Pour terminer le questionnaire il nous reste encore à tester la motivation à s'en sortir.

(iv) 3ème section : motivation

Afin de tester la motivation, il serait intéressant de déterminer les démarches déjà effectuées jusqu'ici ou, au contraire, ce qui empêche l'entrepreneur d'agir. Les questions peuvent donc être par exemple (N. Sinigaglia & E. Lardinois, communication personnelle, avril 2013) :

- Quelles démarches avez-vous pu déjà effectuer en vue de résoudre les difficultés auxquelles vous avez pu être confrontés ? (question ouverte)
- Qu'est-ce qui vous empêche de rebondir aujourd'hui ? (question ouverte)

C'est cette troisième section qui clôture notre questionnaire. Au travers de ce questionnaire, l'objectif est d'identifier la volonté d'entreprendre, les difficultés auxquelles l'entrepreneur est confronté ainsi que sa motivation à s'en sortir. À présent, sur base de toutes ces informations recueillies, une analyse post-questionnaire peut être effectuée.

(b) Analyse post-questionnaire

Il sera nécessaire de réaliser une première analyse des réponses. Celle-ci sera effectuée par le comité de sélection en vue d'identifier la tendance des problématiques observées (marketing ? Gestion ? Etc.). La finalité de cette démarche est de pouvoir déterminer les personnes les plus à même de réaliser

l'entrevue. En effet, il faut que l'entrevue soit réalisée par un ou deux membres du comité ayant le profil le plus proche de la problématique décelée.

(c) Entrevue

Une entrevue sera réalisée par un ou deux membres du comité de sélection ayant été jugés les plus à même au vu de la tendance dégagée à l'issue de l'analyse post-questionnaire. Par exemple, si la problématique identifiée est plus d'ordre marketing, l'entrevue sera réalisée par une personne au profil orienté marketing. L'objectif de cette entrevue, dédiée à une analyse post-questionnaire, est de permettre à l'entrepreneur d'explicitier ses réponses aux questions et d'aller ainsi plus en profondeur dans l'identification des problèmes que ce que ne permet le questionnaire.

5.1.3 **Résultat**

→ **Réaliser la sélection et nommer un gestionnaire de projet**

Une fois le questionnaire et l'entrevue réalisés, il faudra déterminer si oui ou non l'entrepreneur peut être potentiellement sauvé et bénéficier dès lors de notre aide. Cette sélection sera réalisée par le comité de sélection au vu des éléments analysés au travers du questionnaire et de l'entrevue. Un délai d'une semaine est envisagé pour cette première phase.

Si l'entrepreneur est sélectionné, un gestionnaire de projet sera alors nommé. Celui-ci sera choisi au sein de l'équipe d'acteurs. Cependant, comme ce service s'inscrira probablement au sein de LME, ce gestionnaire de projet peut également être quelqu'un issu de cette organisation. Le gestionnaire de projet accompagnera l'entrepreneur du début à la fin lors de ses démarches.

5.2 **PHASE 2 : UN DIAGNOSTIC GLOBAL ET UNE IDENTIFICATION DES ACTIONS
POTENTIELLES POUVANT ÊTRE MISES EN PLACE**

L'objectif de cette seconde phase est d'effectuer le diagnostic à proprement parler et de pouvoir dresser une liste d'actions correctrices.

5.2.1 *Intervenants et rôles pour la phase*

Nous aurons trois intervenants pour cette phase de diagnostic global :

- **le gestionnaire de projet** qui sera présent dans chacune des phases et qui accompagnera l'entrepreneur du début à la fin.
- **une société ou des personnes spécialisées dans les neurosciences** car il sera fait appel à cette discipline dans cette seconde phase. Leur rôle sera d'effectuer un test de personnalité d'en analyser les résultats.
- **Des personnes formées aux pratiques du Business Model Canvas** (voir après) et **Business Model You** (voir après) car il sera fait appel à ces deux outils de diagnostic dans cette seconde phase. Leur rôle de ces personnes sera d'effectuer les exercices de Business Model et d'en analyser les résultats.

5.2.2 *But de la phase et outils nécessaires*

En général, lors de la réalisation du diagnostic, les services d'aide qui existent déjà ne se basent que sur l'activité de l'entrepreneur. Soucieux de nous démarquer de ces services, nous voulons promouvoir une approche différente. Celle-ci consiste à placer l'individu au centre du diagnostic et de considérer l'adéquation individu-projet. Cela nécessite, dans un premier temps, de s'intéresser à l'individu et à sa personnalité. L'objectif est de découvrir ce qui se cache derrière sa personnalité et ce qui le caractérise. Ce n'est qu'une fois cette première démarche effectuée, que nous nous intéresserons, dans un second temps, à son activité. Ces deux démarches se feront via l'utilisation d'outils novateurs afin de toujours nous différencier des méthodes et approches existantes.

Sur base de l'étude de l'individu et de son activité, l'objectif final sera d'identifier les problèmes auxquels l'entrepreneur se trouve confronté ainsi que de déterminer si oui ou non, l'entrepreneur est en adéquation avec son projet.

(a) L'individu

L'objectif est d'effectuer une étude de l'individu au travers de l'utilisation de deux outils. Il s'agit du VIP2A et du Business Model YOU.

(i) VIP2A

Le VIP2A⁵² est l'abréviation pour « Inventaire de Personnalité, Assertivité, Adaptabilité ». Il s'agit d'un test de personnalité basé sur l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC). La finalité de ce test de personnalité est triple :

« Mieux se connaître et mieux se comprendre »

- *compréhension de la logique de vos comportements, de vos motivations et de vos décisions.*
- *identification des freins au plein épanouissement.*
- *révélation de votre potentiel.*
- *bilan de compétences.*

Faire le point

- *prise de recul, changement de vie.*
- *orientation scolaire et professionnelle, changement de carrière.*
- *évaluation des motivations et de l'adéquation aux besoins d'une fonction.*

Progresser

- *identification des capacités d'évolution personnelles et professionnelles.*
- *identification des freins motivationnels.»*⁵³

Afin de déterminer si l'individu est en adéquation avec son projet, il s'agit ici de l'outil idéal, comme en témoignent les caractéristiques ci-dessus. A notre sens, il s'agit du test permettant d'aller le plus en profondeur dans l'analyse de la personnalité. Ce test permet d'identifier huit typologies de personnalité. Il est disponible en annexe 27. Sur base de ces typologies il nous sera possible de constater si oui ou non l'individu semble être en adéquation avec son projet.

⁵² Le VIP2A a été développé à l'Institut de Médecine Environnementale (IME-Paris) étant un centre de recherche en neurosciences cognitives et comportementale

⁵³ Neurocognitivism. L' inventaire de personnalité, assertivité, adaptabilité ✓ ip2a . p4. Repéré à http://www.neurocognitivism.be/custom_documents/documents/VIP2A.pdf

(ii) Business Model YOU

Le Business Model YOU est un outil de diagnostic centré sur l'individu. Cet outil a été développé par Alexander Osterwalder en 2012 dans son ouvrage : « *Business Model YOU : A One Page Method for Reinventing Your Career* ». Cet outil repose sur un canevas en neuf blocs. Ces neuf blocs représentent les quatre grandes dimensions d'une entreprise que sont les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière. Cet outil a pour objectif d'amener l'individu à se questionner sur ce qu'il fait et ce qu'il est lors de l'exercice de son activité. Sur le site Ideogram, fournissant certains extraits en ligne de ce livre, on peut y lire que ce modèle possède deux caractéristiques particulières. Une première caractéristique de cet outil est que l'individu en est la ressource clé. On s'intéresse à ses compétences, sa personnalité, ses intérêts. Une seconde caractéristique est que ce modèle considère des sources de coûts et de bénéfices centrées sur l'individu. Par exemple, le stress est considéré comme un coût là où la satisfaction est considérée comme un bénéfice (Clark, Osterwalder, Pigneur; 2012)⁵⁴. Il s'agit d'un outil pertinent centré sur l'individu et permettant de réorienter sa vie, tout en déterminant comment aligner ses aspirations professionnelles et personnelles (Clark, Osterwalder, Pigneur; 2012).⁵⁵

Une représentation schématique de cet outil ainsi qu'une explication de ces neuf blocs est disponible en annexe 28. En utilisant de ces deux outils nous avons donc placé l'individu au centre de notre diagnostic via une étude de sa personnalité ainsi qu'un exercice amenant l'individu à se demander qui il est et ce qu'il fait. L'objectif de cette étude de l'individu est d'ouvrir des pistes de réflexions, d'amener l'individu à se connaître davantage et de dévoiler des éléments ou des traits de sa personnalité dont il n'avait pas conscience jusqu'ici.

(b) L'activité

Pour l'analyse de l'activité de l'entrepreneur, nous adopterons une démarche basée sur le Business Model. En effet, comme le déclare Jouison (s.d.) :

⁵⁴ Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model YOU: A One Page Method for Reinventing Your Career*. United States of America: Wiley & Sons Inc- dans- Ideogram. Business Model You. p16 Repéré à http://www.ideogram.us/BMY_preview/Business_Model_You_preview.pdf

⁵⁵ Ibidem

« On constate que le taux d'échec des jeunes entreprises reste élevé et que l'accompagnement ne garantit pas le succès des entrepreneurs, et peine parfois à les aider. Le besoin d'outils efficaces et de grilles d'analyse pertinentes se fait sentir. Dans ce contexte, le Business Model est apparu comme un concept susceptible de répondre, à divers égards, à certaines difficultés rencontrées par les entrepreneurs »⁵⁶

De plus, dans son analyse du Business Model, Jouisson met en avant des points forts indéniables recensés dans la littérature :

- Le Business Model permet de gérer de manière efficace les affaires de l'entreprise. (Morris et al., 2005 ; Osterwalder et al., 2005 ; Magretta, 2002)⁵⁷
- Le Business Model permettra d'aider l'entrepreneur en termes de changement organisationnel. (Applegate, 1999 ; Petrovic et al., 2001 ; Hedman et Kalling, 2003 ; Osterwader et al., 2005 ; Morris et al., 2005 ; Magretta, 2002).⁵⁸

Osterwalder et Pigneur (2011) définissent le business model comme un outil permettant de décrire les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur.

Pour ces raisons, l'utilisation du Business Model est très pertinente dans ce contexte d'analyse de l'activité. Cependant, j'ai décidé ici de considérer une version innovante qu'est le « *Business Model Canvas* ». Il s'agit d'un outil de diagnostic de l'activité développé par Alexander Osterwalder et présenté en 2010 dans son ouvrage : « *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* ». Cet outil connaît un grand succès aux Etats-Unis et commence d'ailleurs à se répandre en Wallonie (Union des Classes Moyennes, La Maison de l'Entreprise).

⁵⁶ Jouisson, E. (s .d.). *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise*. p2. Repéré à <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C56.pdf>

⁵⁷ Dans : Jouisson, E. (s .d.) *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise*. p6. Repéré à <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C56.pdf>

⁵⁸ Ibidem

Il se démarque par son approche innovante reposant sur un canevas en neuf blocs représentant les quatre grandes dimensions d'une entreprise que sont les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière. Une des particularités est qu'il s'agit d'un business model tenant en une page. Cette approche par le « Business Model Canvas » consiste donc à effectuer un diagnostic complet de l'activité en amenant l'entrepreneur à se questionner au travers de chacun de ces blocs. Cela permet de déceler si l'activité de l'entrepreneur présente certaines faiblesses. Cet outil se démarque par sa simplicité et sa facilité d'utilisation, car son aspect ludique facilite la compréhension pour l'entrepreneur. D'autre part, il se démarque également par son approche globale. Une représentation schématique de cet outil ainsi qu'une explication de ces neuf blocs est disponible en annexe 29. Via son utilisation j'estime être en adéquation avec la ligne directrice Master Class. En effet, il permet une approche globale, mais aussi une nouvelle approche dans l'accompagnement d'entrepreneurs en difficulté. En effet, comme expliqué en annexe 30, le Business Model constitue une alternative au Business Plan en matière d'aide à l'entrepreneur.

A titre informatif, c'est face au succès rencontré par son Business Model Canvas qu'Alexander Osterwalder a décidé de créer un diagnostic non plus de l'activité mais bien de l'individu. C'est ainsi que le Business Model YOU a vu le jour.

5.2.3 *Résultat*

→ Une synthèse

Il s'agit à la suite de cette seconde phase de réaliser une synthèse sur base des observations réalisées. Cette synthèse aura une triple finalité :

- (i) Identifier les éléments pour lesquels il y a une cohérence ou une incohérence. Il sera question de mettre en avant tant les éléments positifs que ceux qui pourraient être améliorés, sans oublier de mentionner si oui ou non il y a une adéquation « individu- projet ».
- (ii) Identifier la typologie des problématiques observées. Sont-elles d'ordre méthodologique ? S'agit-il d'un problème ponctuel ? S'agit-il des deux ?
- (iii) Identifier les actions correctrices potentielles qui pourraient être mises en place ultérieurement en vue de solutionner les problématiques décelées.

Cette synthèse sera remise au gestionnaire de projet.

5.3 PHASE 3 : HIÉRARCHISATION ET CHOIX DES ACTIONS À METTRE EN PLACE

Sur base de cette synthèse reçue, le gestionnaire de projet devra identifier les actions pouvant être mises en place afin de résoudre les problèmes.

5.3.1 *Intervenants et rôles pour la phase*

Nous aurons trois intervenants pour cette troisième phase :

- (i) **Une équipe de gestionnaires** regroupant tous les gestionnaires de projets confondus sera constituée en vue de réaliser une discussion groupée quant aux actions pouvant être mises en place. Le but est d'enrichir la réflexion quant aux actions pouvant être déployées.
- (ii) **Le gestionnaire du projet actuel.** Son rôle sera d'analyser la synthèse qui lui sera remise en fin de phase deux. Dans le cas d'un problème ponctuel, il faudra identifier les aides publiques disponibles. Cependant, pour cette identification des aides disponibles, on fera appel à un gestionnaire de projet disponible le plus rapidement et ce, dans un souci de rapidité. Il se peut donc que le gestionnaire en charge de l'analyse des aides publiques disponibles soit un gestionnaire autre que le gestionnaire du projet actuel. Le choix du gestionnaire de projet en charge de l'identification des aides disponibles sera effectué parmi l'équipe de gestionnaires.
- (iii) **Un coach en créativité.** Dans le cas où le problème identifié est d'ordre méthodologique, il ne sera plus question de se tourner vers une aide publique, mais bien de développer nous-mêmes une solution parfaitement adaptée à la situation de l'entrepreneur. Pour ce faire, il sera fait appel à une personne formée à la créativité. Celle-ci devra impérativement être présente lors de la réunion de l'équipe de gestionnaires en vue de stimuler la production de solutions potentielles créatives permettant de résoudre ces problèmes d'ordre méthodologique.

5.3.2 **But de la phase et outils nécessaires**

Le but de cette phase sera triple :

- (i) **Hiérarchisation des actions à mettre en œuvre** : sur base de la synthèse réalisée en phase deux, le gestionnaire de projet devra hiérarchiser les actions potentielles à mettre en œuvre.
- (ii) **Penser à la mise en place des actions** : le gestionnaire de projet devra imaginer la manière dont les actions identifiées pourraient être mises en place. Pour les problèmes de type ponctuel, il sera nécessaire d'identifier les aides publiques les plus adéquates vers lesquelles l'entrepreneur pourrait être orienté. Pour les problèmes de méthodologie, il faudra penser à une approche reposant sur des outils créatifs afin de voir comment l'entrepreneur pourrait modifier sa méthode de travail en vue de s'améliorer dans l'exercice de son activité.
- (iii) **Élargir l'éventail des pistes d'actions pouvant être mises en place** : l'objectif sera de réaliser une réunion regroupant toute l'équipe de gestionnaires de projet. Une réunion sera organisée afin qu'ils discutent tous ensembles de la hiérarchisation et de la manière dont le gestionnaire de projet a pensé la mise en place des actions. Chacun pourra dès lors donner son point de vue et échanger ses idées alternatives. Il faut un échange d'idées : « Moi j'aurais plutôt pensé à faire ceci comme cela ». Cette réunion nécessitera la présence d'un coach en créativité afin de stimuler la production d'idées créatives et d'élargir au maximum l'éventail des pistes d'actions.

5.3.3 **Résultat**

→ **Liste des pistes d'actions à mettre en place**

Sur base de ce qui ressortira de la réunion, le gestionnaire de projet finalisera les pistes d'actions à mettre en place et établira une liste définitive.

5.4 PHASE 4 : MISE EN PLACE DES ACTIONS

Cette phase a pour objectif la mise en place effective des pistes d'actions arrêtées à la phase précédente.

5.4.1 *Intervenants et rôles pour la phase*

Le gestionnaire de projet : il devra accompagner l'entrepreneur dans la mise en place effective des actions.

5.4.2 *But de la phase et outils nécessaires*

Pour cette phase l'objectif sera double :

- (a) Le gestionnaire de projet accompagnera l'entrepreneur dans la mise en place des actions décidées lors de la phase précédente. S'il s'agit d'un problème de méthodologie, cela passera par l'accompagnement et le suivi lors de la mise en place et la réalisation des actions correctrices. Dans le cas d'un problème ponctuel, ce sera par exemple une aide pour introduire un dossier.
- (b) Le gestionnaire de projet réalisera un suivi continu de la mise en place des actions correctrices au travers de l'élaboration d'un tableau de bord. Selon moi, ce tableau de bord doit comprendre les sections suivantes :
 - (i) **Actions :** recenser les actions à mettre en place.
 - (ii) **Cible :** expliciter l'objectif de l'action c'est-à-dire le résultat vers lequel nous voulons tendre.
 - (iii) **Périodicité :** déterminer à quelle fréquence des mesures seront effectuées en vue de contrôler si la mise en place de l'action tend vers l'objectif fixé.
 - (iv) **Actions correctrices :** établir une liste d'actions correctrices à mettre en œuvre dans le cas où, lors de la mesure périodique, nous constatons que nous ne sommes pas en adéquation avec l'objectif fixé.
 - (v) **Délai de la réalisation :** combien de temps nous laissons-nous pour la mise en place de cette action ? Au terme de ce délai il faudra vérifier que le résultat final est en adéquation avec l'objectif fixé.

5.4.3 **Résultat**

Le tableau de bord qui constitue un document récapitulatif permettant d'avoir une trace écrite de la mise en place des actions.

5.5 **PHASE 5 : FEEDBACK**

L'objectif de cette dernière phase est de pouvoir bénéficier de deux types de feedback. Le premier feedback concernerait la satisfaction de l'entrepreneur par rapport à l'aide dont il a bénéficié. Cela pourrait notamment se faire sous la forme d'une enquête de satisfaction au cours de laquelle il répondra à diverses questions sous forme d'échelle de Likert par exemple. Il aurait également la possibilité de s'exprimer librement sur des points tels que :

- Recommandations ?
- Qu'auriez-vous fait autrement ?
- Eléments négatifs ?

Le second feedback aurait pour objectif de mesurer l'efficacité de l'aide apportée au travers de l'utilisation d'indicateurs permettant de prendre le pouls de la situation. Je me suis donc intéressé aux indicateurs de performance d'une entreprise. Dans ce contexte un élément majeur ressort. Il s'agit du tableau de bord prospectif (TBP) développé par Kaplan et Norton au début des années 1990. Ce tableau est connu également sous le nom de Balanced Scorecard. « *Le Tableau de Bord Prospectif est un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme (Kaplan et Norton, 1993) »*.⁵⁹ Ce tableau de bord prospectif s'organise autour de quatre axes qui sont un axe financier, une axe clients, un axe processus interne et un axe apprentissage organisationnel.

Malheureusement, ce tableau de bord prospectif ne fournit pas une liste définie d'indicateurs de performance propre à chacun de ces axes. Cela s'explique par le fait que les indicateurs de performance varient d'une entreprise à une autre. Chaque

⁵⁹ Dans : Simon, V. (2011). *Le Tableau de Bord Prospectif, un nouveau système de management stratégique pour ASBL* (Mémoire de maitrise, Louvain School of Management, Campus Namur). p9. Repéré à http://www.positive-awards.be/IMG/pdf/Simon_Valery_-_Management_-_2011.pdf

entreprise aura des indicateurs de performance qui diffèrent en fonction des caractéristiques qui lui sont propres. Cependant, Kaplan et Norton identifient, pour chacun des axes, des déterminants de performance. C'est sur base de ces déterminants de performance qu'il sera possible pour les responsables de l'entreprise d'en décliner des indicateurs de performance adaptés à leur entreprise.

Hélène Bergeron (2000), fournit quelques exemples d'indicateurs de performance découlant de ces déterminants. Ceux-ci sont repris au sein d'un tableau en annexe 31. À mon sens, il serait intéressant de recourir à ce tableau de bord prospectif et à ces exemples d'indicateurs fournis par Hélène Bergeron afin de mesurer l'efficacité de notre aide apportée. Selon moi, cela pourrait se faire en mesurant ces indicateurs à un temps « t » décrivant la situation de l'entreprise avant notre intervention. Au temps « t+1 » l'entreprise bénéficie de l'aide de notre service. Au temps « t+2 » nous pouvons mesurer à nouveau ces indicateurs afin de pouvoir constater si une amélioration s'est opérée. Une telle démarche permettrait de démontrer l'efficacité de l'aide apportée.

Cette cinquième et dernière phase termine cette étape de notre cadre méthodologique dédiée à la définition du concept. Au cours de ce chapitre, le concept « Entrepreneurs du cœur » a été développé au travers d'une méthodologie. Au travers des approches adoptées lors des différentes phases et via les outils utilisés, nous tendons vers une méthodologie originale (qui se démarque de l'existant) créative (lors de la production d'idées d'actions à implémenter) et globale (intégrant une vision systémique de l'entreprise). À l'issue de ce développement du concept nous sommes en possession d'un prototype théorique de notre service qu'il est à présent nécessaire de tester afin de s'assurer que celui-ci soit cohérent.

6. « TEST D'EXPERTS »

Ce test d'experts constitue la dernière démarche comme indiqué au schéma 8. L'objectif de cette dernière démarche est de tester notre prototype théorique de service d'aide afin de voir si celui-ci est cohérent ou non au vu de la réalité du terrain. Pour ce faire, le modèle a été soumis à deux experts. Avoir recours à l'avis de deux experts ne garantit pas, il est vrai, d'atteindre le seuil de saturation. Cependant s'être arrêté à deux experts se justifie pour trois raisons. La première est qu'après avoir consulté deux experts, une redondance frappante se faisait déjà sentir. La seconde s'explique par le fait qu'il est impossible de mobiliser des experts d'envergure en grand nombre. La troisième et dernière raison est le caractère confidentiel de ce

projet. Dès lors, il était mal venu de consulter tous les experts liés à la problématique de l'entrepreneur en difficulté.

Concernant les deux experts consultés, il s'agit de Monsieur Pierre Battard et Monsieur Patrice Thiry. La décision de rencontrer Monsieur Pierre Battard afin d'obtenir son avis s'explique par son parcours professionnel et son profil intéressant. En effet, il s'agit d'une personne ayant été entrepreneur et ayant occupé le poste d'administrateur délégué de Battard S.A. (enseigne de grande distribution). De plus, à l'heure actuelle, il côtoie notamment les entrepreneurs en difficulté de par son poste au tribunal de commerce en tant que juge consulaire. Concernant Monsieur Patrice Thiry, la décision de le rencontrer et de solliciter son avis s'explique pour deux raisons. Premièrement, Monsieur Patrice Thiry est le directeur de La Maison de l'Entreprise (LME), un organisme visant à stimuler la création d'entreprise et l'innovation au sein de la région du Centre, de la Wallonie picarde et de la région de Mons-Borinage. De par sa position, Monsieur Thiry est confronté au quotidien à cette problématique de l'entrepreneur en difficulté qu'il ne connaît que trop bien. D'autre part, au travers de cette rencontre et de cette présentation de notre prototype théorique, l'objectif était de susciter son intérêt et déterminer dans quelle mesure LME serait intéressée par notre projet afin de l'insérer parmi ses services.

Ces tests d'experts se sont réalisés en trois temps. Dans un premier temps, il a été nécessaire d'expliquer la motivation et l'objectif de la démarche Master Class ainsi que le cheminement parcouru afin d'aboutir au concept « Entrepreneurs du cœur ». Dans un second temps, la méthodologie en cinq phases, sur laquelle repose notre concept, a été présentée. À titre indicatif, le PowerPoint de cette présentation est disponible en annexe 32. Dans un troisième temps, à l'issue de la présentation, les experts ont exprimé et motivé leurs avis quant à notre prototype théorique de service d'aide. Certaines mises en garde ont été formulées et des zones d'ombre ont été pointées concernant :

- **La compétitivité** : le domaine des aides pour entrepreneurs est un milieu très compétitif, car beaucoup d'initiatives existent déjà comme nous l'a expliqué Monsieur Battard. Dès lors, même si notre service se distingue de l'existant, comment s'assurer que celui-ci ne se retrouve pas noyé dans la masse ? Monsieur Thiry quant à lui émet des réserves quant à l'insertion de notre projet au sein de LME, car un partenariat existe déjà avec l'Agence de Stimulation Economique (ASE) qui a, quant à elle, lancé son service d'aide CEd-W (Centre pour Entreprises en difficulté- Wallonie) en janvier 2013. Dès lors, cela représente selon lui un conflit d'intérêt, même si notre service se distingue du

CED-W en proposant une approche différente répondant aux lacunes que nous avons pu déceler au sein de ce service.

- **Sélection** : nous avons un problème quant à la sélection des entrepreneurs. En effet, nous n'arrivons pas à déterminer à quel niveau nous devons opérer la sélection des entrepreneurs en difficulté. Nous pensions, dans un premier temps, effectuer celle-ci au sein du tribunal de commerce. Cependant Monsieur Battard nous a expliqué que cela ne peut pas constituer une source de sujets étant donné que le caractère confidentiel d'un dossier est une règle d'or au tribunal de commerce. Dès lors, il nous serait impossible d'obtenir, de la part du tribunal, une liste d'entrepreneurs en difficulté pouvant potentiellement être sélectionnés pour notre projet. Au vu de cette remarque, nous avons proposé une seconde solution qui consistait à effectuer la sélection en Procédure de Réorganisation Judiciaire (PRJ). Cependant Monsieur Battard nous a mis en garde concernant la PRJ. En effet, selon lui, il ne faut pas attendre que les entrepreneurs arrivent en PRJ pour les sélectionner, car il est trop tard et c'est beaucoup trop compliqué de redresser leur situation qui, dans la majorité des cas en PRJ, est irréversible. Il faut donc travailler en amont. Mais quant à savoir quand est-ce le bon moment, c'est une question à laquelle nous n'avons pas pu apporter de réponse
- **Terme « difficulté »** : Monsieur Battard et Monsieur Thiry nous mettent tous les deux en garde concernant ce terme « entrepreneur en difficulté ». D'après eux, le mot « difficulté » a une connotation très négative et fait peur aux gens. Dès lors, la majorité des entrepreneurs ne voudront pas être associés à ce terme et se détourneront de notre service à la lecture de ce mot.
- **Indicateurs de difficulté** : Monsieur Battard soulève que notre approche de sélection ne se base sur aucun indicateur. Selon lui, il serait important que nous puissions trouver des indicateurs nous permettant de déceler si un entrepreneur est en situation de difficulté. En effet, il serait plus efficace d'opter pour cette approche, étant donné les réticences d'un entrepreneur à l'égard de la PRJ et du tribunal de commerce. Monsieur Battard nous propose de réfléchir au bureau Graydon qui offre la possibilité d'obtenir des probabilités de faillite pour une entreprise. Il s'agit ici d'une piste à envisager. Monsieur Thiry, tout comme Monsieur Battard auparavant, se pose la question de savoir comment nous pouvons déterminer qu'un entrepreneur est en difficulté ? Sur quels indicateurs

comptons-nous nous baser afin de déterminer que sa situation est problématique, compte tenu que, dans la majorité des cas, l'entrepreneur n'en a même pas conscience lui-même ?

- **Feedback** : le feedback de l'entrepreneur peut être supprimé de notre méthodologie, car nous ne disposerons jamais du feedback des entrepreneurs puisque ceux-ci n'y portent aucun intérêt.
- **Où l'insérer ?** : si ce service devait prendre place au sein de LME, il ne pourrait pas se décliner sous la forme d'un service d'aide pour entrepreneurs en difficulté, notamment pour les raisons évoquées ci-dessus. Il faudrait tendre vers un service à caractère préventif. Mais même sous cette forme, Monsieur Thiry émet certaines réserves car il ne sait que trop bien qu'un entrepreneur ne vient jamais de lui-même à LME pour bénéficier des divers services. Il n'effectue la démarche que lorsque la situation est critique et, dans ce cas, un service préventif n'a plus d'intérêt. Or, nous ne pouvons pas le proposer en tant que service d'aide pour entrepreneurs en difficulté. Nous sommes donc dans une boucle à laquelle il est nécessaire d'envisager une sortie.
- **Perspectives** : pourquoi ne pas s'orienter plutôt vers un service d'avis ?

À l'issue de ces deux entretiens nous avons donc testé la cohérence de notre service afin de déterminer si celui-ci est en phase avec la réalité du terrain. Il en ressort que certains points, tels que notamment la sélection des entrepreneurs en difficulté ou encore la façon de vendre le service, restent problématique. Cependant il est tout de même important de noter ici les encouragements de Monsieur Patrice Thiry. En effet, ce dernier a tenu à signaler qu'un travail de fond important et de qualité avait été réalisé sur ce projet, notamment au niveau du développement de la méthodologie en cinq phases s'inscrivant au sein de notre concept. Selon lui, il est donc important de retravailler sur les points problématiques en vue de pouvoir proposer un produit plus en adéquation avec la réalité du terrain.

Cette étape de test clôture donc le développement de notre service d'aide. En effet, comme expliqué précédemment, nous n'irons pas jusqu'au lancement effectif du service dans le cadre de ce mémoire. Le lancement nécessite des ressources multiples (financières et humaines), l'appui de certains organismes et un cadre légal. Cela requiert d'entreprendre également des démarches administratives de longues haleines. C'est donc ici que s'arrête l'aventure Master

CONFIDENTIEL

Class à l'issue de laquelle nous avons développé un prototype théorique de service d'aide au travers d'une approche et d'une méthodologie novatrices, originales et globales.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce mémoire consistait à développer un nouveau service d'aide pour entrepreneurs à la tête de petites structures, confrontés à des difficultés, mais faisant preuve d'une motivation à s'en sortir. Ce développement a nécessité la réalisation de trois démarches clés constituant les trois parties autour desquelles s'articule ce mémoire.

La première partie englobe une série de recherches préliminaires. L'objectif fut de me familiariser avec le contexte de l'entrepreneuriat et la problématique de faillite. Cette première démarche a été effectuée afin de m'investir efficacement dans le projet Master Class. Ces recherches représentent un travail personnel et un apport individuel au groupe Master Class. Ces études m'ont permis de prendre conscience de trois éléments. Premièrement, la pertinence de la démarche Master Class. En effet, sur la scène européenne, un besoin de services d'aide permettant de stimuler le rebond de l'entrepreneur, en amont de la faillite, se fait ressentir. Deuxièmement, la pertinence du choix du public cible à savoir les PME. En effet, le phénomène de faillite en Belgique touche presque exclusivement celles-ci. Or, elles constituent le moteur économique belge. Il est donc vital de les soutenir. Troisièmement, les services déjà mis en place souffrent de certaines lacunes auxquelles le groupe Master Class désire palier dans son approche de développement de service d'aide.

Lors de la réalisation de cette première partie, deux difficultés se sont fait ressentir. Premièrement, certaines pistes potentielles de recherches ont dû être abandonnées pour cause de confidentialité. D'une part, cela concerne une partie des travaux de Madame Crutzen portant sur la mise en place de son service d'aide à caractère préventif. D'autre part, cela concerne le nouveau service d'aide (CEd-W) lancé en Wallonie en janvier 2013. Je dois donc déplorer ce manque de transparence et ces zones d'ombre qui planent sur ces deux éléments. Un facteur explicatif pourrait être, par exemple, le manque de robustesse des travaux ou encore le manque de pertinence des informations auxquelles j'ai voulu accéder. La seconde difficulté à laquelle j'ai été confronté concernait la masse d'informations disponibles pour les aides existantes. La difficulté a donc été de prendre du recul par rapport à cette quantité importante d'informations et de me concentrer uniquement sur les mécanismes les plus pertinents à mon sens. C'est pourquoi, des critères de recherches ont été établis.

À l'issue de cette première partie, je disposais de connaissances suffisantes pour me lancer efficacement dans la démarche de développement du nouveau service d'aide Master Class. Cependant le développement du service d'aide nécessite d'élaborer, au préalable, un cadre

méthodologique. L'élaboration de ce cadre méthodologique a fait l'objet de la seconde partie de ce mémoire. Son élaboration est également le fruit d'un travail personnel et un second apport individuel au groupe Master Class. Ma volonté fut d'établir un cadre méthodologique novateur et unique à la démarche Master Class, et non pas de me contenter d'un cadre « tout fait » et « prêt à l'emploi ». Dès lors, j'ai étudié et confronté plusieurs processus présentant chacun un intérêt particulier. Par la suite, je les ai combinés et intégrés entre eux en vue de constituer un cadre méthodologique original, novateur, unique et se démarquant de l'existant. Il s'agit du processus Stage-Gate auquel vient s'intégrer un processus d'innovation classique, ainsi que le processus créatif et le processus d'idéation.

Une fois ce cadre établi, le groupe Master Class (dont je fais partie) a pu débiter le développement du service en réalisant chacune des étapes constitutives du cadre méthodologique. À l'issue des étapes de formulation du problème, d'idée et d'évaluation, nous avons arrêté une idée unique : le concept d'« Entrepreneurs du cœur ». La participation du groupe Master Class s'achève ici. En effet, celle-ci s'est limitée à la réalisation des étapes au sein desquelles s'intégrait la créativité. En ce qui concerne les étapes restantes, portant sur les études, le développement du concept ainsi que le test, celles-ci ont fait l'objet d'un travail individuel tout comme les deux premières parties de ce mémoire.

L'étape d'étude au sein du cadre méthodologique représente en réalité la première partie de ce mémoire. Cette étude a constitué un élément important qui m'a permis de me distinguer de l'existant lors de l'étape de développement du concept. Pour cette étape de développement du concept, ma préoccupation première fut de respecter la ligne directrice Master Class en développant une méthodologie originale (se démarquant de l'existant ayant été analysé en première partie du mémoire), créative (dans la production d'actions à mettre en place) et globale (intégrant une vision systémique de l'entreprise). La méthodologie que j'ai développée s'organise en cinq phases et se veut centrée sur l'individu ainsi que sur l'adéquation individu et projet. À l'issue de ce développement du concept, le résultat final est un prototype théorique de service d'aide. Pour terminer, afin de tester sa fiabilité et sa pertinence face de la réalité du terrain, il a été nécessaire de tester ce prototype au travers d'un test d'experts révélant des faiblesses en matière de sélection des entrepreneurs en difficulté ou encore concernant la manière de promouvoir ce service. La réalisation de ce mémoire s'arrête à l'élaboration d'un prototype théorique de service d'aide ainsi que son test. En effet, les dernières étapes de notre cadre méthodologique portant sur le lancement effectif ainsi qu'une analyse post-lancement n'ont pas été effectuées. Néanmoins, ce mémoire permet d'effectuer un travail préliminaire

d'envergure et de mettre à disposition un premier prototype pouvant constituer une base solide pour d'éventuels travaux soucieux de s'inscrire dans la continuité de ce mémoire.

Si tel est le cas, cela nécessitera de tenir compte notamment des pistes d'améliorations futures suivantes. Premièrement, le problème majeur reste la définition d'un entrepreneur en difficulté. Qui est-il ? Sur quels critères objectifs peut-on déterminer que tel ou tel entrepreneur est en difficulté ? Quelles sont ses caractéristiques ? En résumé, il faut vraiment creuser l'identification de l'entrepreneur en difficulté, et ne pas attendre que celui-ci s'identifie lui-même, car si tel est le cas, il est déjà souvent trop tard. Deuxièmement, où, quand et comment le sélectionner ? Il ne faut pas attendre qu'un entrepreneur se retrouve en Procédure de Réorganisation Judiciaire pour pouvoir le sélectionner. Il est déjà trop tard. Troisièmement le terme difficulté n'est pas adapté. Comme expliqué précédemment, les entrepreneurs ont rarement conscience qu'ils sont en situation de difficulté et refusent par là de s'identifier à cette appellation « en difficulté ». Ils ne s'y retrouvent pas. C'est pourquoi, il serait plus opportun de revoir l'angle d'attaque et de proposer ce service à titre préventif et anticipatif au sein d'organismes soutenant l'entrepreneuriat. La piste la plus sérieuse actuellement serait d'insérer ce service au sein de LME de Mons, mais pour cela, il est nécessaire de déterminer le moment où l'on injecte ce service. Si l'on veut que ce service soit cohérent et s'inscrive au mieux au sein de l'approche de LME, il sera nécessaire de se calquer sur cette approche de LME et de promouvoir les aspects de « performances » et « équilibre » plutôt que ce terme « en difficulté ».

Sur le plan personnel, la réalisation d'un tel projet m'a permis de me familiariser avec les méthodes créatives (notamment, au travers de l'étude de manuels de créativité) ainsi qu'avec le contexte de l'entrepreneuriat (principalement, au travers du cours d'« Entrepreneuriat et création d'entreprise » suivi en horaire décalé à l'UCL-Mons). Ce mémoire constitue une plus-value non négligeable sur le plan personnel. En effet, il m'a permis de traiter une problématique sortant du cadre de ma formation d'ingénieur de gestion orientée marketing et logistique et transport. Il représente un réel apprentissage en matière de créativité et de connaissances liées au contexte de l'entrepreneuriat.

Pour terminer, j'aimerais considérer à nouveau la question de départ qui était « Que pourrions-nous mettre en œuvre d'exceptionnel pour être les super-héros du monde des entrepreneurs ? » À mon sens, ce ne sont pas tant les super-pouvoirs, les gadgets en tout genre ou encore une jolie cape qui façonnent le super-héros. Ce qui compte par-dessus tout, c'est l'état d'esprit et la volonté qui motivent la réalisation d'un but, ayant pour objectif de venir en aide à ceux qui en

ont réellement besoin. Au regard de ces éléments, j'estime que notre groupe Master Class, muni de la créativité et d'une approche novatrice, a eu l'étoffe d'un super-héros au travers du développement d'un concept de service d'aide pour entrepreneurs en difficulté. Il y a un an de cela, lorsque j'ai rejoint le groupe Master Class et que l'on m'a posé cette question pour la première fois, j'ai été incapable d'y répondre. Aujourd'hui, après un an d'aventure je réponds sans hésiter : « Pensez Master Class ! Pensez « Entrepreneurs du cœur » ! ».

BIBLIOGRAPHIE

1. LIVRE

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

2. SUPPORTS DE COURS

- Jacquemin, A. (2012). MGEHD2216- *Entrepreneuriat et création d'entreprise*. Support de cours [Powerpoint], Université Catholique de Louvain-Site de Mons (UCL-Mons)
- Lardinois, E. (2010). I-POLY-201- *Stimulation de la créativité*. Syllabus, Facultés Polytechniques de Mons-Université de Mons (U-Mons)

3. MÉMOIRES ET THÈSES

- Dimitriadis, Alexandros. (2011). Ressources et Leviers Stratégiques des Fonds d'Investissement Socialement Responsable. pp 68-69. (Thèse de doctorat, Université Jean-Moulin Lyon 3, Lyon). Repéré à <http://theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php?id=2351&action=pdf>
- Simon, V. (2011). *Le Tableau de Bord Prospectif, un nouveau système de management stratégique pour ASBL* (Mémoire de maîtrise, Louvain School of Management, Campus Namur). Repéré à http://www.positive-awards.be/IMG/pdf/Simon_Valery_-_Management_-_2011.pdf

4. ARTICLES

- 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
- Calantone, R.J., & di Benedetto, A. (1988). An Integrative Model of the New Product Development Process: an Empirical Validation. *The Journal of Product Innovation Management*, 5(3), pp. 201-215. Repéré à http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=889779

- Calantone, R.J., &Griffith, D.A. (2007). From the Special Issue Editors: Challenges and Opportunities in the Field of Global Product Launch. *The Journal of Product Innovation Management*, 24(5), pp. 414-418.
- Champagne, S. (2012). L'as du développement de produits. *La Presse*. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/portfolio/serie-innovations/201203/01/01-4501296-las-du-developpement-de-produits.php>
- Chouteau, M., &Viévard, L. (2007). L'innovation, un processus à décrypter. *Millénaire3*. Repéré à http://www.millenaire3.com/uploads/tx_ressm3/Innovation.pdf
- Cooper, R.G. (2000). Doing it Right: Winning with New Products. *Ivey Business Journal*, 64(6), pp .54-60. Repéré à http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_10.pdf
- Cooper, R.G., &Mills, M.S. (2005). How P&G achieves such stellar *NPD results*. *PDMA Visions Magazine*, 29(4), pp 1-7. Repéré à http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_21.pdf
- Cooper, R.G. (2005). Winning at New Products: Pathways to Profitable Innovation. *Microsoft Whitepaper*. Repéré à http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_22.pdf
- Cooper, R.G. (2006). *The seven principles of the latest Stage-Gate method add up to a streamlined, new-product idea-to-launch process: Formula for Success*. Repéré à http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_23.pdf
- Cooper, R.G., & Edgett, S. (2008). Ideation for Product Innovation: What are the best methods?. *PDMA Visions Magazine*, 32(1), pp. 12-17. Repéré à http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_29.pdf
- Cooper, R.G. (2008). Perspective : The Stage-Gate Idea-to-Launch Process Update, What's New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, pp.213-232. Repéré à http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_30.pdf
- Cooper, R.G. (2008). What Leading Companies are Doing to Re-invent their NPD Processes. *PDMA Visions Magazine*, 32(3), pp. 6-10. Repéré à http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_34.pdf

- Jansen, F., & Jacquemain, A. (2009). Cultiver les projets de la seconde chance. *L'expansion*, 1(n/a), pp. 51-55.
- 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>
- Kahn, K.B., Barczak, G., Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2012). An Examination of New Product Development Best Practice. *The Journal of Product Innovation Management*, 29(2), pp. 180-192. Repéré à <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5885.2011.00888.x/pdf>
- Larue de Tournemine, R., Kern, F., & Bissiriou, G. (2009). Analyse de la créativité entrepreneuriale et de l'élaboration de nouveaux business model dans les pays du sud. *Mondes en développement*, 2009/3(147), pp. 59-75. Repéré à http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=MED_147_0059
- Lerch, C., & Schenk, E. (2009). *Créativité et résolution de problèmes : la conception de nouveaux produits par les PME*. Repéré à http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/96/66/PDF/ler_sch_creativite.pdf
- Moingeon, B., & Lehmann-ortega, L. (2010). Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant. *M@n@gement*, 13(4), pp. 266-297. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-management-2010-4-page-266.htm>
- Muammer, O. (s.d) *What do we know about new product idea selection?*. Repéré à <http://teaching.ust.hk/~mark329/Papers/newproduct.pdf>
- Popescu, C., Suditu, M., & Eftimie, S. (2009). *Créativité et innovation : des caractéristiques qui donnent la définition de présent pour le management des firmes*. pp 1128-1122. Repéré à <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1-management-and-marketing/94.pdf>
- Simon, H. (s.d.). Rationalité limitée : théorie des organisations et sciences de l'artificiel. Repéré à http://edu.u-bordeaux4.fr/courses/ECOFIRM/document/textes_importants/Parthenay_Simon.pdf?cidReq=ECOFIRM
- Van den Noorgate, Guy. (2009). *Modéliser les défaillances des PME*, d'après les recherches de Nathalie Crutzen. Repéré à http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c_22638/modeliser-les-defaillances-des-pme

5. PUBLICATIONS GOUVERNEMENTALES OU ISSUES D'ORGANISMES :

- 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
- Conseil de l'Union Européenne. (2012). *Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant un programme pour la compétitivité des entreprises et des petites et moyennes entreprises (COSME) (2014 – 2020) : Orientation générale partielle* (Publication no 10586/12). pp 4-14. Repéré à <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/12/st10/st10586.fr12.pdf>
- Europa. (2003). *Synthèse de la législation de l'UE : définition des petites et moyennes entreprises (PME)*. Repéré à http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_fr.htm
- Europa. (2006). *Entreprises et Industrie publications*. Repéré à http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf
- Europa. (2009). *Guide des règles communautaires applicables aux aides d'état en faveur des PME*. p3. Repéré à http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/sme_handbook_fr.pdf
- Free. (2008). *Entrepreneuriat de la seconde chance. think thank organisé par la Fondation Free pour entreprendre*. Repéré à http://www.juridat.be/tribunal_commerce/verviers/images/CHANCE.pdf
- 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>
- Parlement Wallon. (2011). *Proposition de décret : modifiant le décret-programme du 23 février 2006 relatif aux actions prioritaires pour l'avenir wallon et visant à la mise en œuvre d'un mécanisme de prévention, d'assistance et de lutte contre les faillites d'indépendants, de TPE et de PME* (Publication no 450 (2010-2011) — N° 1). Repéré à http://web4.ecolo.be/IMG/pdf/110914_propdd_450n1_CHN_Aide_Enterprises.pdf

6. **COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES LORS D'UNE CONFÉRENCE OU D'UN CONGRÈS**

- 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. Repéré à <http://asso.nordnet.fr/adreg/DEGEORGE%20MAGAKIAN.pdf>
- Bergeron, H. (2000). *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?*. Manuscrit auteur publié dans le 21^{ème} congrès de l'AFC, France. Repéré à <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/74/25/PDF/BERGERO.pdf>

7. **MANUELS DE CRÉATIVITÉ**

- 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_2_42_1.pdf
- Lardinois, E. (2010). *I-POLY-201- Stimulation de la créativité*. Syllabus, Facultés Polytechniques de Mons-Université de Mons (U-Mons)

8. **PAGES SPÉCIFIQUES ISSUES D'UN SITE WEB**

- Acser. Carte mentale. Repéré à <http://www.acser.org/?module=articles&rubrique=temps&id=231>
- Agence de Stimulation Economique (ASE). Accueil. Repéré à <http://www.as-e.be/>
- Agence de Stimulation Economique (ASE). Réseau. Repéré à <http://www.as-e.be/ase/reseau-ase/index.html>
- Agence de Stimulation Economique (ASE). Les réseaux partenaires de l'ASE. Repéré à <http://www.as-e.be/ase/ase-fr-ms/mission-et-organisation-de-l-ase/les-reseaux-partenaires-de-l-ase/index.html>
- Agence de Stimulation Economique (ASE). Mission et organisation de l'ASE. Repéré à <http://www.as-e.be/ase/ase-fr-ms/mission-et-organisation-de-l-ase/index.html>

- Agence de Stimulation Economique (ASE). Réorganisation de l'animation économique. Repéré à <http://www.as-e.be/ase/ase-fr-ms/mission-et-organisation-de-l-ase/reorganisation-de-l-animation-economique/index.html>
- Arthur Koestler. (2011). Dans Wikibéral. Repéré à [http://www.wikiberal.org/wiki/Arthur_Koestler#La_bissociation : .C3.A9pist.C3.A9mologie_de_la_cr.C3.A9ation_scientifique](http://www.wikiberal.org/wiki/Arthur_Koestler#La_bissociation:_C3.A9pist.C3.A9mologie_de_la_cr.C3.A9ation_scientifique)
- Bouche, M. (2013, 28 janvier). La Wallonie crée des centres pour les entreprises en difficultés. 7 sur 7. Repéré à <http://www.7sur7.be/7s7/fr/1536/Economie/article/detail/1569985/2013/01/28/La-Wallonie-cree-des-centres-pour-les-entreprises-en-difficultes.dhtml>
- Brussels Enterprises Commerce and Industry(BECI). (2008). *Discours du Ministre de l'Economie et de l'Emploi Benoît Cerexhe*. Repéré à http://www.beci.be/press_corner/hotnews/communiques_de_presse_de_beci/confere_nce_de_presse_le_barreau_de_bruxelles_et_le_centre_pour_entreprises_en_difficulte_13_fevrier_2008//
- Business Model You. Business Model You: A One-Page Method for Reinventing Your Career. Repéré à <http://businessmodelyou.com/>
- Businesstart. Société. Repéré à http://www.businesstart.com/Sections/Section_120.aspx
- Businesstart. Bibliographie annotée concernant la gestion des produits nouveaux. Repéré à <http://www.businesstart.com/Document.aspx?id=114>
- 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
- Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain. Développer de nouveaux produits et services. Repéré à <http://www.ccomm.qc.ca/fr/guides/developper-de-nouveaux-produits-et-services/#5>
- CeFiP ASBL. Fonctionnement du formulaire. Repéré à <http://cefip.performaction.be/questionnaire/language.asp>

- CeFiP ASBL. Questionnaire. Repéré à <http://cefip.performaction.be/questionnaire/presentation.asp>
- CeFiP ASBL. Questionnaire : capture d'écran. Repéré à http://cefip.performaction.be/questionnaire/index.asp?id_menu=14
- CeFiP ASBL. Questionnaire : end module. Repéré à http://cefip.performaction.be/questionnaire/end_module.asp?iMEM=27&id_menu=26&iQN=0
- 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>
- 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>
- Centre pour Entreprises en difficulté (CED). À propos du CED. Repéré à http://ced-com.be/fr/mandataires/a_propos_du_ced/
- Centre pour Entreprise en difficulté (CED). Objectifs du CED. Repéré à http://ced-com.be/fr/a_propos/objectifs/
- Créazoom. Créazoom: la créativité selon LME. Repéré à <http://www.creazoom.be/>
- Développement économique, Innovation et exportation Québec. (s.d.). *Défi Innovation*. Repéré à http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uZjOEx9wB9AJ:www.economie.gouv.qc.ca/pageSingleCFile/bibliotheques/formations/defi-innovation-mc/%3Ftx_igfileimagectypes_pi1%255Buid%255D%3D1629%26tx_igfileimagectypes_pi1%255BdlImage%255D%3D1%26tx_igfileimagectypes_pi1%255Bindex%255D%3D0+&cd=2&hl=fr&ct=clnk&gl=be
- École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) Université de Montréal. Plus d'explications sur la carte mentale. Repéré à http://www.ebsi.umontreal.ca/jetrouve/projet/cartes_m/mental_1.htm
- Ecolo. Christian Noiret. Repéré à http://web4.ecolo.be/?_Christian-Noiret

- Ecolo. Soutien à l'économie : Ecolo propose la création d'un service d'aide aux PME et indépendants en difficultés. Repéré à <http://web4.ecolo.be/?Ecolo-propose-la-creation-d-un>
- Economie Statistics Belgium. Multidimensional Analysis : région. Repéré à <http://bestat.economie.fgov.be/BeStat/BeStatMultidimensionalAnalysis?loadDefaultId=111>
- Economie Statistics Belgium. Multidimensional Analysis : classe de taille. Repéré à <http://bestat.economie.fgov.be/BeStat/BeStatMultidimensionalAnalysis?loadDefaultId=113>
- Economie Statistics Belgium. *SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie*. Repéré à http://statbel.fgov.be/fr/binaries/MetadataSheet_STAT_DTST_22_FR_D1_tcm326-58083.pdf
- Form'action André Renard. Facteurs endogènes. Repéré à http://www.far.be/far/cours_prevaccident/matiere/contdyn/facrisqu/fact3.htm
- Graydon. Graydon Belgium : historique. Repéré à <http://www.graydon.be/publicnew/default.aspx?i=72>
- Ideogram. Business Model You. p16 Repéré à http://www.ideogram.us/BMY_preview/Business_Model_You_preview.pdf
- Info Entrepreneurs. Guide : développer de nouveaux produits et services. Repéré à <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/developper-de-nouveaux-produits-et-services/#5>
- Infos Entreprises. Centre pour entreprise en difficulté (CEd). Repéré à <http://www.infos-entreprises.be/fr/centre-pour-entreprises-en-difficulte-ced-w-1119>
- Infos Entreprises. L'accompagnement. Repéré à <http://creerpme.be/>
- Info PME. Aides de l'Union Européenne. Repéré à <http://www.info-pme.be/photogallery/aides-de-lunion-europeenne/>
- Info PME. Aides publiques. Repéré à <http://www.info-pme.be/aidespubliques/>
- Info PME. Présentation d'info PME. Repéré à <http://www.info-pme.be/about-us/>
- Info PME. Services aux PME. Repéré à <http://www.info-pme.be/services-tic/>

- Innovation Valeur. Manuel de créativité édité par la CCI du Gers. Repéré à <http://www.innovation-valeur.fr/?p=301>
- InnoviSCOP. Investigation ou recherche systématique : Définition. Repéré à <http://www.innoviscop.com/definitions/investigation-systematique>
- Intelligence Créative. Des définitions de la créativité glanées au hasard d'Internet. Repéré à http://www.intelligence-creative.com/313_compilation_definition.html
- L'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux (IEC). Actualité. Repéré à <https://www.iec-iab.be/fr/Pages/default.aspx>
- La Maison de l'Entreprise. Qui sommes-nous ?. Repéré à <http://www.lme.be/doc.php?nd=013&tid=13&site=1&lg=1&deploy=1>
- Landbouw en Visserij. *Plan stratégique pour la Belgique* [pdf]. page 7. Repéré à http://lv.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/strategie_belgie.pdf
- Larousse. Dictionnaire : exogène. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exog%C3%A8ne>
- Larousse. Dictionnaire : innovation. Repéré à <http://www.larousse.com/en/dictionaries/french/innovation>
- La Libre. SOS wallon pour indépendants. Repéré à <http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/701855/sos-wallon-pour-independants.html>
- Le Cube des Compétences de Challenges. Autoévaluation. Repéré à http://www.lecubedescompetences.be/mon_cube_des_competences.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%091652
- 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+11.11.11%09Audiovisuel%096%09781%090%090%090%090

- Le Vif l'Express. (2011). Les patrons de PME ont trop confiance en leur sentiment. Repéré à <http://trends.levif.be/economie/actualite/entreprises/les-patrons-de-pme-ont-trop-confiance-en-leur-sentiment/article-1194971890889.htm>
- Le Vif l'Express. (2010). Plus d'un million d'entreprises actives en Belgique. Repéré à <http://trends.levif.be/economie/belga-economie/plus-d-un-million-d-entreprises-actives-en-belgique/article-1194904668817.htm>
- Le Cube des Compétences. Mon Cube de Compétences. Repéré à <http://www.lecubedescompetences.be/>
- Les idées qui parlent. Transformez les problèmes en objectifs. Repéré à <http://lesideesquiparlent.blogspot.be/2012/06/transformez-les-problemes-en-objectifs.html>
- Neurocognitivism. L'inventaire de personnalité, assertivité, adaptabilité vip2a . p4. Repéré à http://www.neurocognitivism.be/custom_documents/documents/VIP2A.pdf
- Revue 3^{ème} millénaire. (2010). L'hémisphère gauche parle, l'hémisphère droit pense par Roger Sperry. Repéré à <http://www.revue3emillenaire.com/blog/lhemisphere-gauche-parle-lhemisphere-droit-pense-par-roger-sperry/>
- Roger Sperry. (2013). Dans Wikipédia. Repéré le 4 juin 2013 à http://fr.wikipedia.org/wiki/Roger_Sperry
- Sciences de l'Ingénieur. Triz : une méthodologie d'aide à l'invention. Repéré à http://www.si.ens-cachan.fr/accueil_V2.php?page=affiche_ressource&id=22
- Sogepa. Historique. Repéré à <http://www.sogepa.be/fr/pages/sogepa.aspx>
- Union des Classes Moyennes (UCM). Nos membres : OBFG. Repéré à <http://www.organisations-professionnelles.be/Nos-membres/Professions-liberales/OBFG-Ordre-des-barreaux-francophones-et-germanophone-de-Belgique>
- Union des Classes Moyennes (UCM). Nos membres : IPCF. Repéré à <http://www.organisations-professionnelles.be/Nos-membres/Professions-liberales/IPCF-Institut-professionnel-des-comptables-e%E2%82%ACt-fiscalistes-agrees>

- Visart. M., (2011, 23 mars). La Wallonie aide mieux ses PME en difficulté que la Flandre. *RTBF Info*. Repéré à http://www.rtb.be/info/economie/detail_la-wallonie-aide-mieux-ses-pme-en-difficulte-que-la-flandre?id=5822513
- Wallonie. Plan Marshall 2.vert. Repéré à <http://planmarshall2vert.wallonie.be/?q=entreprise>
- Web and Macros. Intangible and tangible assets. Repéré à <http://www.webandmacros.net/assets-Balanced-Scorecard.htm>