



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Opportunité d'introduire le Lean Management dans les Proximus Centers

Promoteur :
Meunier Baudouin

Mémoire recherche présenté par Amélie Delcroix

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

AVANT PROPOS

Avant de commencer, je souhaiterais remercier personnellement :

- *Monsieur Meunier, pour sa flexibilité, ses conseils et recommandations capitales.
Mais aussi de m'avoir fait confiance et m'avoir donné l'envie de me tourner vers le
Lean Management*
- *Monsieur Christophe Schoorman, de m'avoir accueillie si simplement et redirigée
vers des personnes essentielles à la bonne réalisation de ce mémoire*
- *Messieurs Destrain, Leto, Erzezel, Loux, Geremino, pour le temps et les échanges
précieux qu'ils m'ont accordés. Ce mémoire n'aurait pas été réalisable sans votre
collaboration*
- *Laurence Hoen, pour ton entre-aide aux couleurs mauves*
- *Antoine, d'avoir accepté de manger, boire et dormir du Lean Management pendant
trois mois, pour ses précieux conseils et le temps indéniable qu'il m'a accordé*
 - *Muriel, pour ses longues heures de relecture et son soutien journalier*
- *Michel, de m'avoir donné le courage et l'envie de faire comme lui : mener une équipe
vers le meilleur*
 - *Mes amies et ma famille pour leur présence malgré mon absence*
- *Vanessa, Mélanie, Amandine, Laura, au-delà d'avoir subventionné mes nombreux
voyages et ma garde-robe, vous m'avez appris à vendre, à écouter, à rester calme et à
m'investir. Vous avez enjolivé mes étés pendant 4 ans.*

TABLES DES MATIERES

Introduction et Problématique.....	9
Partie 1. Cadre théorique	12
Chapitre 1 : L'évolution du concept Lean.....	12
Chapitre 2 : La définition du Lean Management	14
Section 1 : La philosophie Lean	15
1. <i>La représentation symbolique du Toyota Production System (TPS).....</i>	<i>15</i>
2. <i>Les 14 principes du modèle de Toyota par Liker (2004)</i>	<i>19</i>
Section 2 : Les outils Lean	25
1. <i>Les outils de productivité</i>	<i>25</i>
2. <i>Les outils de management</i>	<i>26</i>
3. <i>Les outils du management visuel.....</i>	<i>27</i>
Chapitre 3 : La valeur et les différents types de gaspillage Lean.....	31
Section 1 : La valeur ajoutée et non-valeur ajoutée	31
Section 2 : Les sources du gaspillage	32
Section 3 : Les sept catégories de Muda	33
Chapitre 4 : Les challenges de l'implantation du concept Lean.....	35
Chapitre 5 : Les bénéfices du concept Lean.....	37
Chapitre 6 : Les secteurs d'applications.....	39
Partie II. Méthodologie	40
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche	40
Section 1 : Recherche qualitative	40
Section 2 : Instruments de collecte de données	41
1. <i>Entretiens semi-directifs.....</i>	<i>41</i>
2. <i>Observation</i>	<i>43</i>

Section 3 : Choix du cadre de recherche	44
Section 4 : Sélection et mode d'accès aux participants.....	45
Chapitre 2 : Méthodologie d'analyse des données.....	45
Partie III. Cadre de Recherche	46
Chapitre 1 : Le groupe Proximus	46
Section 1 : Présentation du groupe Proximus.....	46
1. <i>L'évolution du groupe Proximus</i>	47
Section 2 : La stratégie Proximus : « Fit For Growth »	49
1. <i>Investir et innover</i>	49
2. <i>Transformer et développer</i>	50
Chapitre 2 : Les Proximus Centers.....	55
Section 1 : La structure au sein des Proximus Centers	55
Section 2 : Les services proposés	56
Section 3 : L'omnichannel, l'avenir des Proximus Centers	58
Chapitre 3 : Analyse SWOT des Proximus Centers.....	58
Partie IV. Presentation et Analyse des resultats.....	62
Chapitre 1 : L'implémentation du Lean Management dans la stratégie FFG de Proximus .	62
Section 1 : Représentation symbolique de la stratégie FFG et du TPS.....	62
1. <i>Observation</i>	62
2. <i>Analyse</i>	64
Section 2 : 14 principes Lean qui feront la réussite de votre entreprise, Liker (2004)	65
1. <i>Observation</i>	65
2. <i>Analyse</i>	69
Chapitre 2 : Le Management visuel dans les Proximus Centers	70
Section 1 : Observation	71
1. <i>Choix du cadre d'observation</i>	71

2.	<i>Whiteboard</i>	72
3.	<i>Stand-up Meeting</i>	73
Section 2 : Entretiens semi-directifs.....		75
1.	<i>Implémentation</i>	75
2.	<i>Objectifs</i>	76
3.	<i>Bénéfices</i>	76
4.	<i>Challenges</i>	77
Section 3 : Analyse.....		79
1.	<i>Whiteboard</i>	79
2.	<i>Stand-up Meeting</i>	81
3.	<i>Management visuel</i>	82
Chapitre 3 : La simplification, la réponse de Proximus face aux gaspillages		85
Section 1 : Le SAV, une activité à non-valeur ajoutée		86
Section 2 : Les gaspillages liés à cette pratique du SAV		87
Section 3 : Les challenges et les opportunités de la simplification		88
1.	<i>Challenges</i>	88
2.	<i>Bénéfices</i>	89
Conclusion		91
Section 1 : Conclusion de notre étude		91
Section 2 : Recommandations		92
Section 3 : Limites.....		92
Section 4 : Perspectives de recherches futures		93
Bibliographie		94
Section 1 : Ouvrages de références		94
Section 2 : Articles scientifiques		95
Section 3 : Articles		96

Section 4 : Rapports	97
Section 5: Sites	97

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES

3C : Concern, Cause & Countermeasure, outil de suggestions d'amélioration du management visuel ;

4 F : The Four Folders Approach, outil de suggestions d'amélioration du management visuel ;

3M : Muda, Muri, Mura sont les trois types de pertes ;

4P : Philosophy, Process, People & Partners, Problem solving sont les quatre catégories des principes développés par Liker ;

ARPU : Augmentation de la Recette Moyenne par Utilisateur ;

CBU : Customer Business Unit, pilier de la structure de Proximus qui représente les clients privés ;

COU : Customer Opérations Unit, pilier de la structure de Proximus qui rassemble les activités après-ventes opérationnelles ;

EBU : Entreprise Business Unit, pilier de la structure de Proximus qui représente les clients professionnels ;

FFG : Fit For Growth de Proximus Abréviation faisant référence à Proximus ;

G2G : Good to Gold, fait référence aux valeurs de l'entreprise Proximus ;

IBPT : l'Institut Belge des services Postaux et des Télécommunications ;

JIT : Just In Time, Juste à temps, pilier gauche de la maison Lean du TPS ;

KPI : Key Performance Indicator ; indicateur clé de performance ;

MCE : Mobile Coverage Extender ; Extendeur de couverture mobile ;

PCU : Proximus Corporate University, centre de formation du groupe Proximus ;

PDCA : Plan Do Check Act, démarche d'amélioration continue de Shewhart et Deming ;

TIC : Technologies de l'information et de la communication ;

TMC : Toyota Motor Corporation, constructeur automobile à l'origine du TPS ;

TPS : Toyota Production System, Système de Production Toyota, modèle de production appliquant les principes du Toyotisme, fondateur du Lean d'aujourd'hui ;

RTT : Régie des Télégraphes et des Téléphones ;

SS : Staff & Support, réunit les services de soutien des différentes filiales du groupe Proximus

VA/NVA : Value Added/Non Value Added, activités à valeur ajoutée, activités à non-valeur ajoutée ;

WIP : Work In Process, le travail en cours.

TRADUCTION DES TERMES JAPONAIS UTILISES

Japonais	Français
Gemba	La source
Genchi genbutsu	Allez observer
Jidoka	Autonomation
Hansei	Réflexion systématique
Hansei-kai	Réunion de réflexion
Heijunka	Production lissée
Kaizen	Amélioration continue
Muda	Gaspillage
Mura	Surplus
Muri	Variabilité
Yokoten	Ouvrir latéralement

LISTE DES FIGURES

Figure 1 La maison Lean de Fuji Cho	15
Figure 2 Le cycle PDCA	26
Figure 3 Le diagramme Ishikawa	27
Figure 4 Logigramme de classification des opérations VA/NVA par Hohmann (2012).....	31
Figure 5 Structure hiérarchique au sein des Proximus centers.....	55
Figure 6: Mise à jour du logigramme d' Hohmann (2012) selon le SAV	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Critères d'efficacité du tableau de bord du Proximus Center de Mons Grands Pré	79
Tableau 2: Critères d'efficacité du stand up meeting de Mons Grands Prés	81
Tableau 3: critères d'implémentation du Management visuel.....	83
Tableau 4 : Bénéfices du Management visuel dans les Proximus Centers	84
Tableau 5: Critères d'une AVA (Carlino et Flinchblagh, 2006)	86
Tableau 6: Les sept familles de gaspillages génériques (Liker, 2004).....	87

INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

De nos jours, en Belgique, les entreprises du secteur de la télécommunication font face à de plus en plus de concurrence, de changements en matière de comportements des utilisateurs et de l'environnement réglementaire. Dès lors, elles doivent constamment s'adapter et, notamment, modifier leur modèle organisationnel afin de répondre aux exigences des consommateurs tout en restant compétitives.

Après le Taylorisme et le Fordisme, de nombreuses entreprises adoptent le Lean Management, un système organisationnel qui s'inspire du « Toyota Product System » (TPS) et vise une meilleure performance ainsi que des gains de productivité. La popularité de ce système dans l'ensemble des secteurs provient de ses promesses de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Dans la littérature, la définition du Lean Management fait débat. La plus populaire définit ce concept comme « *un ensemble d'outils et de techniques axés sur l'amélioration continue et l'élimination de tout type de gaspillage dans le système de production* » (Bribiescas & Cardon, 2015 p.46). Notons que la notion de « gaspillage » fait référence « *aux actions qui ne permettent pas d'ajouter de la valeur (NVA : Non Value Added) au produit¹ du point de vue du client final et engendrent une augmentation des coûts, des ressources ou du temps* » (Jones & Womack, 2009, p.3). Cependant, pour les promoteurs du Lean Management, cette définition, portée exclusivement sur les techniques et les outils, comporte quelques lacunes et ne permet pas d'obtenir les résultats souhaités tels qu'on les retrouve dans l'entreprise de référence du Lean Management, Toyota Motors Corporation (TMC). Selon eux, la prospérité de ce groupe n'est pas due uniquement à des méthodes, mais également à une philosophie soutenue par deux piliers ; le respect des personnes et l'amélioration continue. Dans son livre « Lean Management », Hohmann (2012) propose une vision plus globale en le définissant comme « *une approche systémique pour concevoir et améliorer les processus en visant un état idéal centré sur la satisfaction du client, par l'implication de l'ensemble du personnel dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principes communs* » (p.91).

En 2014, suite à l'arrivée de Dominique Leroy au poste de CEO, Proximus met en place une nouvelle stratégie « Fit For Growth » (FFG) ayant pour objectif principal de renouer avec la

¹ Le terme « produit » fait référence aux produits et aux services tout au long de ce travail.

croissance, absente depuis 10 ans. En 2015, un an avant la date prévue, cette croissance s'est concrétisée. Au sein de cette stratégie, on retrouve certains piliers familiers au Lean Management, tels que ceux de la « simplification » et de l'« organisation efficace ». Ceux-ci sont mis en place autour d'une culture « Good to gold² »(G2G) qui positionne les clients et leurs besoins au cœur de toutes les activités de l'entreprise. Contrairement au groupe Proximus, les points de vente, appelés « Proximus Centers », n'ont pas renoué avec la croissance en 2015 et restent face au challenge d'inverser la tendance actuelle de décroissance. Celle-ci s'explique principalement par une diminution du nombre de clients, tandis que les coûts augmentent.

Si nous tentons de faire le lien entre la situation des Proximus Centers et les bénéfices que peut apporter le Lean Management, nous pourrions être amenés à nous demander si, tout d'abord, le Lean Management est applicable aux Proximus Centers? Ensuite, si c'est le cas, quels sont les gaspillages pouvant être réduits ou supprimés par l'apport du Lean Management que nous retrouvons dans les Proximus Centers ? Et, enfin, quels sont les principaux obstacles d'implémentation du Lean Management au sein des Proximus Centers?

Sur la base de ces questions de recherche, nous pouvons formuler notre problématique comme suit :

En quoi l'implémentation du Lean Management représente-t-elle une opportunité pour les Proximus Centers ?

Pour tenter d'y répondre, nous nous penchons premièrement sur les caractéristiques théoriques du Lean Management en décrivant son évolution, sa définition, le concept de gaspillage ainsi que les challenges et les bénéfices de ce système. Ces concepts théoriques sont cruciaux dans l'élaboration de ce travail. En effet, nous les utilisons par la suite pour analyser nos entretiens et de nos observations.

La deuxième partie de ce mémoire est consacrée à la méthodologie. Celle-ci est divisée en deux chapitres. Le premier traite tout d'abord de la **méthodologie de collecte** de données utilisée pour réaliser notre étude, à savoir la méthode qualitative. Ensuite nous détaillons les instruments utilisés et en analysons leurs limites. Après cela, nous expliquons en quoi consiste notre rôle en tant qu'interviewer. Finalement, nous terminons ce chapitre en expliquant le choix du cadre de recherche, le mode opératoire de sélection ainsi que le mode d'accès aux

²Traduction : De bon à l'or

participants. Dans le second chapitre, nous présentons la **méthodologie d'analyse** de données utilisée dans ce travail.

Dans la troisième partie, nous décrivons tout d'abord le cadre dans lequel s'inscrit notre recherche en introduisant le groupe Proximus dans sa globalité, son évolution et la stratégie FFG. Après cela, nous présentons plus spécifiquement les Proximus Centers et leur structure. Ces deux chapitres nous permettent de réaliser une analyse SWOT des Proximus Centers.

Dans la quatrième partie de ce mémoire, nous présentons et analysons les résultats obtenus au travers de trois chapitres liés à nos objectifs de recherche. Le premier chapitre a pour but d'identifier les éléments de la stratégie FFG qui sont similaires à la philosophie du Lean Management. Le second chapitre passe en revue les outils et évalue leur efficacité. Finalement, le troisième chapitre explore l'opportunité de cette stratégie pour les Proximus Centers à l'aide d'un exemple concret : la fin du service après-vente dans les Proximus Centers.

Pour finir, nous concluons ce mémoire en compilant l'ensemble des éléments que nous aurons récoltés tout au long de nos recherches, et proposons des perspectives de développement ultérieures, basées sur les limites de notre étude.

PARTIE 1. CADRE THEORIQUE

Chapitre 1 : L'évolution du concept Lean

Il est difficile de dissocier l'origine du Lean management de l'entreprise Toyota. En effet, après la deuxième guerre mondiale, l'économie japonaise est sinistrée et doit affronter la récession et le manque de capitaux (Dale & Van der Wiele, 2007). L'entreprise Toyota, au bord de la faillite, décide de penser l'entreprise autrement. Ainsi, l'organisation va chercher à produire plus avec peu de moyens et à diminuer ses stocks où le nombre de voitures invendues augmente continuellement. C'est dans ces conditions que l'ingénieur industriel japonais et dirigeant de Toyota, Taiichi Ohno, met en place dans les années 60-70 le TPS (Jones, Roos & Womack, 1990). Selon Ohno (1988), son but est de « *regarder le temps s'écouler, entre le moment où le client passe sa commande jusqu'à son paiement et de chercher constamment à réduire ce délai, en éliminant tous les gaspillages sans valeur ajoutée* » (Hohmann, 2012, p.118)

Ce système vise une production « au plus juste » (Just In Time, JIT), flexible, qui s'adapte aux demandes des clients et se concentre essentiellement sur la gestion des coûts. Certains coûts vont être interprétés comme du gaspillage et le TPS aura pour objectif de les éliminer (Bicheno & Holweg, 2009).

Ce nouveau concept va permettre de relancer TMC. Il sera largement déployé dans les années 80 par tous les constructeurs automobiles japonais mais sans arriver aux résultats de TMC. Le monde occidental, spectateur du succès des entreprises automobiles japonaises et conscient du potentiel de ce nouveau concept pour ses industries, décidera d'importer et d'adopter cette démarche dans de nombreux secteurs (Petterssen, 2009).

Dans la littérature occidentale, le concept Lean a été mentionné pour la première fois en 1988 par Krafcik dans l'article « Triumph of the Lean Production System³ ». Il y décrit le système de fabrication et le TPS. Ce concept provient de ses études sur l'industrie Japonaise (Krafcik, 1988). Selon lui, l'implantation du Lean aiderait les entreprises à atteindre un haut niveau de productivité tout en fournissant des produits de meilleure qualité. De ce fait, c'est la pensée novatrice du TPS et les valeurs de l'entreprise qui ont créé le noyau du concept Lean (Schonberger, 1982).

³ Traduction : Le triomphe du TPS

Beaucoup de chercheurs ont tenté d'améliorer les principes du TPS. La révision la plus célèbre sur le Lean a été faite par Daniel Roos, James Womack et Jones et en 1990 quand ils ont publié « The Machine that Changed the World⁴ » et plus tard en 1996, leur livre « Lean Thinking ⁵».

Jones, Roos et Womack, (1990) ont démontré que les problèmes de fabrication rencontrés et surmontés dans la TMC sont également pertinents pour tous types d'industries (Hines, Holweg & Riches, 2004). Ils ont également étendu le TPS en développant des principes afin que le concept Lean soit applicable à l'ensemble de la gestion managériale de cette époque. Dans le livre « Lean Thinking » on y retrouve les cinq démarches à l'implantation de la pensée Lean : (1) Identifier la valeur client, (2) Identifier le flux, (3) Eliminer les déchets, (4) Mettre en place un système pull, (5) Améliorer de manière constante. Néanmoins, cet ouvrage a été critiqué essentiellement pour trois raisons.

Premièrement, car l'ouvrage se concentrait uniquement sur l'adaptation de l'industrie automobile. Par conséquent, il manquait de solutions sur la façon de gérer la variation de la demande de produits. Deuxièmement, les auteurs laissaient paraître que les outils étaient les piliers du Lean et négligeaient complétement l'aspect humain. Or, comme nous l'explique l'ancien responsable des ressources humaines d'une usine de Toyota « *le Lean est une compilation d'outils et de formations se concentrant sur des projets isolés pour en baisser les coûts unitaires... L'approche Toyota [...] est beaucoup plus large et profonde* » (Hoseus & Liker, 2008, p288). Le concept Lean implique une culture spécifique primordiale à son implication et l'aspect humain est considéré comme l'un des déterminants les plus importants des performances de TMC (Hines et al., 2004). Troisièmement, à la sortie de ce livre, beaucoup ont résumé le Lean à l'élimination du gaspillage. Ce raccourci peut s'expliquer par la sortie du livre « Lean Thinking » en 1996 qui fut publié avant le livre de référence de Toyota : « Toyota Way » paru, lui, en 2001. De plus, cette première publication a comme sous-titre: « *Banish Waste and Create Wealth in Your Organization⁶* ». De ce fait, il n'est pas très étonnant que certains résument le Lean à l'élimination du gaspillage. C'est seulement dans le second livre que l'on constate que ce concept n'est en fait abordé qu'à de très gros niveaux de détails. Dans le livre de référence « Toyota Way » on retrouve d'autres principes

⁴ Traduction : la machine qui change le monde

⁵ Traduction : la pensée Lean

⁶ Traduction : Bannir le gaspillage et Créer de la richesse au sein de Votre Organisation

importants comme « Allez et Observez », repris seulement de façon anecdotique dans le livre « Lean Thinking » (Larman & Vodde, 2009).

En 2004, l'auteur Liker revoit la pensée Lean et critique la façon dont le TPS a été présenté dans la littérature. Selon lui, les études ne tiennent pas compte de la culture d'apprentissage nécessaire à la bonne implantation du concept Lean. De ce fait, il tente de réévaluer le TPS et a présenté les 14 principes visant à offrir un cadre stratégique. Ce cadre met l'accent sur deux piliers : l'amélioration continue et le respect des personnes, tout comme l'explique le président et CEO de Toyota

« La méthode Toyota a deux piliers principaux : l'amélioration continue et le respect des personnes. Le respect est nécessaire pour travailler ensemble. « Personnes » signifie employés, fournisseurs et clients... Pas seulement le client final ; sur une chaîne d'assemblage, la personne au prochain atelier est aussi votre client. Cela favorise le travail d'équipe. En adoptant ce principe, vous vous poserez sans cesse la question de savoir si vous faites parfaitement les choses, sans gêner votre client. Cela nourrit votre capacité à identifier les problèmes, et si vous observez attentivement les choses, cela favorisera le Kaizen (l'amélioration continue). La base de la méthode Toyota est de ne pas se satisfaire du statu quo et vous devez constamment vous poser la question : « Pourquoi faisons-nous ça ? » » (Larman & Vodde, 2009, p6).

En 2012, les chercheurs Niklas Modig et Pär Ahlström apportent un avis divergeant de Womack et Jones (1996) et Liker (2004) et contribuent également à l'évolution du concept Lean dans leur livre « This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox⁷ ». Ils estiment que l'augmentation du niveau d'abstraction sur la définition du Lean rend le concept plus applicable à chaque environnement organisationnel. Selon eux, il ne faut pas chercher à copier ce que TMC fait mais plutôt comprendre pourquoi ils le font. La façon dont une organisation devrait appliquer le Lean doit dépendre du contexte. Ils tentent de ramener l'accent sur le Lean en le redéfinissant comme un fonctionnement universel et non comme un système managérial défini et spécifique à un contexte. Par conséquent, une solution Lean que l'on adapterait à son organisation ou à son environnement ne serait pas nécessairement pour une autre entreprise.

Chapitre 2 : La définition du Lean Management

Le Lean est un concept de gestion multidimensionnelle comprenant des principes, pratiques et techniques. La littérature divise généralement ce concept en deux parties: une qui le présente comme une notion abstraite, une approche, une philosophie où règne des principes. L'autre

⁷ Traduction : Le Lean c'est résoudre le paradoxe de l'efficacité

partie présente une façon plus concrète de travailler à travers des outils distincts. Le point suivant présentera les deux parties de ce concept (Langstrand, 2012).

Section 1 : La philosophie Lean

1. La représentation symbolique du Toyota Production System (TPS)

Le TPS fut créé par Toyota et représente la base du Lean tel que nous le connaissons aujourd'hui. En 1973, le TPS a été représenté sous la forme ludique d'une maison par Fuji Cho, le président honoraire de TMC, afin de faciliter sa compréhension et son enseignement. (Liker, 2004). Cet édifice comprend des solides fondations, deux piliers et un toit surplombant le tout (Hohmann, 2012).

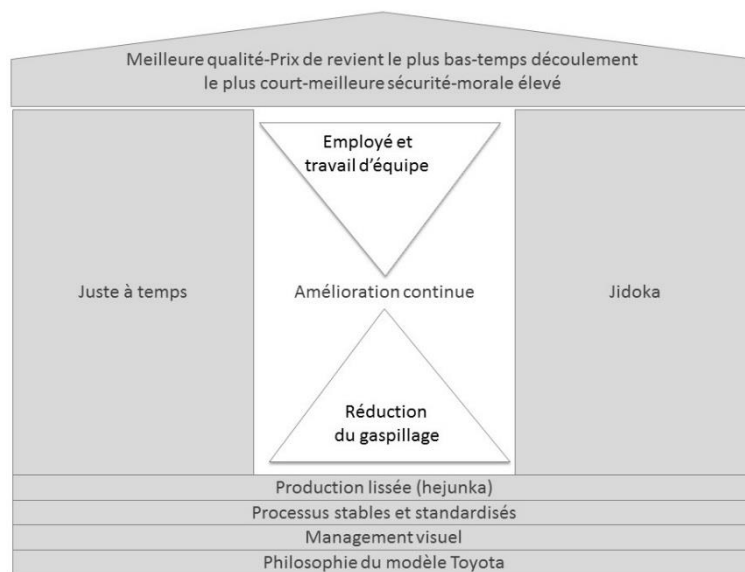


Figure 1 La maison Lean de Fuji Cho

Les fondements du Lean sont la mise en place de processus standardisés et stables, d'une production lissée, d'un management visuel et d'une philosophie qui permet au système de se stabiliser.

Management visuel

Cette méthode rassemble un ensemble de pratiques et d'outils visant à créer des habitudes d'organisation du lieu de travail, à assurer le respect des normes et à encourager l'esprit d'amélioration continue. Cette démarche implique les personnes concernées, les amène à réagir et à adapter leur comportement grâce à des techniques simples de visualisation d'informations. (Certain, 2009). Sachant que l'Homme enregistre 83% des informations qu'il a vues, ses outils prennent tout leur sens. (Demetrescoux, 2015). Le management visuel est

basé sur le concept des équipes. En règle générale, les équipes doivent comprendre un groupe de plus ou moins sept personnes qui travaillent à proximité, partagent des mêmes buts et objectifs. Les bénéfices d'un management visuel efficace sont nombreux pour une équipe, cette démarche permet d'

- Améliorer la communication d'informations clés,
- Offrir la même information à l'ensemble de l'équipe,
- Favoriser la collaboration, promouvoir le travail d'équipe et améliorer le moral de l'équipe,
- Aider l'équipe à identifier et à résoudre les problèmes,
- Mesurer les progrès, identifier les tendances et l'analyser les performances,
- Etablir et se focaliser sur des objectifs d'amélioration continue,
- Fournir des informations sur la performance actuelle.

Cependant, le management visuel doit être mis en place dans le bon environnement. Effectivement il est plus efficace quand (Parry & Turner, 2006) :

- Un accord collaboratif favorise l'amélioration continue,
- Le management encourage le travail d'équipe et la collaboration,
- Les incitations sont axées sur l'amélioration du résultat global,
- Les objectifs et les critères de réussite sont clairement définis,
- L'ensemble des parties prenantes contribuent et participent au management visuel,
- Les membres de l'équipe sont prêts à adopter la transparence et à être honnête entre eux de façon constructive et sont tous engagés à apprendre,
- Une zone est disponible et accessible à tous pour que toute l'équipe se réunisse,
- De bonnes compétences en animation sont disponibles pour que les réunions soient concises et centrées

Processus standardisés et stables

Le TPS a permis de souligner le fait que la standardisation peut aider les employés à contrôler leur propre travail. Attention, la standardisation ne doit pas être confondue avec « l'inflexibilité » et ne signifie pas se conformer aux standards centralisés. Bien au contraire, dans le cas de la culture Lean, un travailleur suit des standards créés par l'équipe elle-même et les améliore constamment. Il s'agit d'un accord de travail modifiable et non pas des normes rigides de l'organisation. La partie la plus compliquée de ce fondement n'est pas de mettre en

place des standards mais plutôt d'implémenter une culture d'entreprise qui incite les employés à suivre des standards et à chercher à les améliorer continuellement. Pour ce faire, Ohno affirme par exemple :

« j'ai dit aux gens qu'ils ne toucheraient pas leurs payes s'ils laissaient les standards actuels de travail inchangés pendant plus d'un mois. L'idée était de leur faire comprendre qu'ils étaient responsables de l'amélioration constante de leurs procédures de travail et par conséquent de la mise à jour de ces standards de travail » (Fujimoto & Shimokawa 2009) (Larman & Vodde, 2009, p17)

Le TPS a également mis en avant le Yokoten (ouvrir latéralement) ou, en d'autres mots, « *la diffusion horizontales des connaissances* » (Hoseus & Liker, 2008). Ce point de la culture Lean permet de mettre l'accent sur le partage des connaissances sans imposer le système centralisé. L'article Lean Primer recommande par exemple de mettre en place une « communauté de pratiques » afin de diffuser et partager les connaissances transversalement (Larman & Vodde, 2009). On retrouve dans le livre « Toyota Culture : The Heart and soul of Toyota Way⁸ » une citation reprenant et expliquant très bien ces concepts de standards sur mesure et de yokoten (Liker 2004) :

« Si vous tentez simplement de faire adhérer les gens aux standards actuels, vous ratez l'opportunité de vous améliorer. Vous ne tenez pas compte de la manière dont les choses évoluent. Il faut faire preuve de beaucoup de souplesse pour permettre la créativité tout au long du chemin... Les standards ne doivent pas être développés puis communiqués du siège vers toutes les usines. Des standards rigides ne feront que tuer le Kaizen... Vous devez tout le temps faire « Yokoten », partagez les bonnes pratiques... Nous devons laisser les employés des usines décider par eux-mêmes comment résoudre les problèmes et combler les lacunes. Quelqu'un du siège ne peut pas dire aux gens qu'ils doivent faire X, Y, Z parce que c'est contraire à la philosophie de résolution des problèmes chez Toyota. » (Larman & Vodde, 2009, p11).

Heijunka (Production lissée)

Heijunka est une technique d'ordonnancement qui consiste à lisser la production. Le principe de base est de travailler sur une base simple et répétitive qui amène une certaine routine et par conséquent à une stabilité plutôt que de s'adapter aux variations de commandes. Cela peut passer par une main d'œuvre flexible ou une production plus régulière. « *Travailler comme une tortue et non comme un lièvre* » semble être le dicton approprié à ce principe (Homann, 2014).

⁸ Traduction : le cœur et l'esprit du Lean

Les structures de supports sont le Just in Time (JIT), le Jidoka et Kaizen (amélioration continue). Elles correspondent à la façon d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Jidoka (Autonomation)

A droite, on retrouve le premier pilier, le Jidoka (l'écriture japonaise se lit de droite à gauche). Ce concept japonais provient de la contraction de deux mots : autonomie et automation et permet d'arrêter automatiquement une machine dès la détection d'un défaut et d'alerter l'opérateur. Le but est de maintenir une bonne qualité tout au long du processus et de séparer l'homme des machines afin de leur octroyer d'autres activités à valeur ajoutée. Cependant, l'objectif n'est pas de les séparer définitivement car l'opérateur de surveillance sera toujours nécessaire pour rechercher la cause profonde du défaut et éviter sa réapparition (Hohmann, 2012).

Just In Time (JIT)

A gauche, Le JIT représente une méthode de gestion de production continue qui permet de produire ce qui attendu, dans la quantité nécessaire et au moment où il le faut. Cette méthode permet de mettre sous tension le flux de production et par conséquent diminuer les délais de production et de livraison. Elle permet également de réduire le stock et de répondre à la demande effective du client au meilleur prix (Cheng & Lai, 2009).

Kaizen (amélioration continue)

Le mot Kaizen est la composition des deux mots japonais « kai » et « zen » qui signifient « changement » et « bon ». Ce terme se traduit en français par « amélioration continue » ou « progression pas à pas vers l'excellence ». C'est une philosophie de l'amélioration continue, fondée sur la responsabilisation et l'autonomie de chaque membre de l'équipe et la lutte ininterrompue contre les gaspillages. Il nécessite l'implication de tous les collaborateurs pour déployer des processus d'améliorations simples, concrètes, simples et peu coûteuses. Cette mentalité demande une forte motivation de la part de tous les employés qui doivent constamment réfléchir sur leur lieu de travail et suggérer des améliorations.

Philosophie du Modèle Toyota

Peu d'entreprises parviennent à tirer autant d'avantage du TPS que Toyota, car pour récolter les bénéfices de ce système, il faut beaucoup plus qu'un ensemble de principes, de méthodes et d'outils. Le comportement du personnel et son état d'esprit sont essentiels. La culture

d'entreprise de Toyota est la composante la moins transposable de son succès et le produit d'une longue évolution. Le Lean est une logique, une manière de voir et de penser (Drew, Mccallum, Roggenhofer, 2004).

Le toit ne peut qu'être obtenu, une fois que toute la structure est placée. L'idée est de montrer que sans les fondements, les piliers et le centre, la maison ne sera pas stable et l'ensemble s'écroulera ne permettant pas d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation (Drew & al., 2004).

2. Les 14 principes du modèle de Toyota par Liker (2004)

En 2012, dans le livre « Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise », Liker développe 14 principes Lean qui permettent de mettre en place un système de production qui est mené selon la demande des clients, ainsi qu'une culture dans laquelle tout le monde aspire continuellement à s'améliorer. Ces principes sont spécifiques résument son point de vue sur la philosophie Lean. Ils peuvent être divisés en quatre catégories différentes appelées les 4 P ; Philosophie, Procédures, People et la résolution des Problèmes (Liker, 2014, pp.49-53). Vous trouverez en annexe I de ce travail, une représentation de ces principes.

Le premier P – Philosophie correspond à la philosophie à long terme que les managers ont besoin d'acquérir lorsqu'ils prennent des décisions :

- 1) Fonder vos décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à courts termes

La direction doit avoir une vision à long terme qui vise à accroître la valeur client tout en améliorant les processus organisationnels. De ce fait, la priorité doit être de créer de la valeur pour le client, la société et l'économie. C'est l'amélioration continue des processus et des ressources de l'organisation (techniques et personnelles) qui contribuera à accroître la valeur client.

Le deuxième P – Procédures contient sept principes qui résument l'idée que le bon procédé produit de bons résultats :

- 2) Créer des processus qui permettent de mettre les problèmes en évidence rapidement

Il faut toujours tenter de réduire à zéro le temps d'attente à l'intérieur des processus. En effet, une circulation fluide de matière et d'information entre les gens et les processus permet de

mettre rapidement en évidence les problèmes. Par conséquent, il en va de la responsabilité de toute l'entreprise de travailler en équipe et de s'améliorer continuellement pour garantir cette fluidité.

- 3) Utiliser un system « pull » (en français : système de flux tiré) pour éviter la surproduction**

Un système de flux tiré est un modèle de pilotage de flux qui consiste à fournir au consommateur final ce qu'il veut, quand il le veut et dans la quantité qu'il souhaite. En flux tiré, c'est une demande réelle qui va déclencher une production qui sera tirée en aval et va permettre d'éviter la surproduction et sur inventaire.

- 4) Lisser la production (heijunka)⁹**

- 5) Construire une culture consistant à s'arrêter dès qu'il y a un problème et fixer ce dernier pour obtenir la qualité du premier coup**

Remettre la résolution des problèmes à plus tard va à l'encontre de la culture Lean. Même si la productivité peut en souffrir au moment même, elle sera par la suite améliorée. Il est nécessaire de mettre ce principe en place si l'entreprise souhaite s'améliorer continuellement. De plus, il permet aux employés de se sentir plus responsabilisés, utiles et impliqués dans leurs missions. Les mots clés de ce principe sont de maintenir un contrôle de qualité simple et direct et d'impliquer l'équipe de travail dans celui-ci.

- 6) La standardisation des tâches est le fondement de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés¹⁰**

- 7) Utiliser le contrôle visuel afin qu'aucun problème ne reste caché¹¹**

- 8) Utiliser uniquement des technologies fiables, longuement éprouvées, qui servent vos collaborateurs et vos processus**

Dans le passé, L'entreprise Toyota cherchait à pousser toujours plus loin ses nouvelles technologies sans réfléchir si celles-ci étaient approuvées par les employés ou si elles correspondaient aux processus ou aux valeurs de l'entreprise. La philosophie Lean veut éviter ce genre d'erreur et souhaite que les entreprises améliorent leurs technologies en

⁹ Voir partie cadre théorique, point représentation symbolique du Toyota production system (TPS)

¹⁰ Voir partie cadre théorique, point représentation symbolique du Toyota production system (TPS)

¹¹ Voir partie cadre théorique, point représentation symbolique du Toyota production system (TPS)

encourageant leurs employés à « think outside the box » et à envisager de nouvelles approches de travail.

De plus, il faut utiliser la technologie pour aider les employés et non pas pour les remplacer. Il est souvent préférable de travailler manuellement sur un projet et par la suite ajouter la technologie pour renforcer le processus. Effectivement, investir dans une nouvelle technologie (absolue ou dans l'entreprise) comporte des risques. Comme le fait de ne pas pouvoir atteindre la capacité de performance annoncée, de ne pas maîtriser des nouveaux facteurs influents de la performance ou de mettre en place des solutions trop optimisées, spécifiques qui ne permettent pas l'agilité (Hohmann, 2009). Par conséquent, ces nouvelles technologies peuvent mettre en danger le flux continu. Il est également essentiel d'effectuer des tests réels avant l'adoption de nouvelles technologies dans les processus, les systèmes de fabrication ou les produits et de rejeter ou modifier les technologies qui sont en conflit avec la culture ou qui pourraient perturber la stabilité, la fiabilité et la prévisibilité de la production.

Le troisième P- People est composé de trois principes qui concernent : le développement des managers, le travail d'équipe des employés et le respect de l'autre. Ces principes font valoir l'idée que l'augmentation de la valeur ajoutée de votre entreprise passe par la formation et le perfectionnement de vos collaborateurs.

9) Former des responsables qui connaissent parfaitement le travail, vivent la philosophie et l'enseignent aux autres

Dans la philosophie Lean, il est essentiel de développer une culture d'entreprise durable qui soit représentée par les mêmes leaders de confiance afin de garantir la loyauté des employés. On revient au premier principe de base qui consiste à « *fonder ses décisions sur une philosophie à long terme* ». Ce principe valorise la progression à l'ancienneté en commençant modestement sur le terrain et passant par de nombreux services de l'entreprise et niveaux hiérarchiques. Ainsi, les futurs dirigeants auront consciences de la réalité du travail, des difficultés et des contraintes de l'organisation. Ils seront eux-mêmes coachés par des seniors et vivront la philosophie avant de eux-mêmes l'enseigner aux autres. En d'autres mots, il est essentiel de former les dirigeants déjà présents au sein de l'organisation plutôt que d'engager de nouvelles personnes qui sont totalement extérieures à l'organisation. En effet, l'arrivée d'un nouveau dirigeant correspond généralement à une rupture avec les objectifs, la vision ou les pratiques du prédécesseur. Ce faisant, les projets sont soit stoppés ou réorientés, ce qui peut

être nuisible à la mobilisation, la continuité, la motivation du personnels et à la cohérence des actions (Hohmann, 2009).

10) Former des individus et des équipes exceptionnels qui appliquent la philosophie de votre entreprise

Comme nous l'avons constaté lors des précédents principes, ce sont les employés qui sont la principale source de l'amélioration continue. Par conséquent, il est primordial d'« investir » dans ses employés afin d'obtenir en retour des associés engagés qui arrivent à l'heure au travail et ont les ressources pour s'améliorer.

11) Respecter votre réseau de partenaires et de fournisseurs en les encourageant et en les aidant à progresser

La philosophie « long terme » du Lean va pousser les entreprises à trouver des partenaires solides avec qui grandir afin de bénéficier ensemble d'avantages sur le long terme. A titre d'exemple, une relation de qualité va permettre aux entreprises d'avoir des attentes plus élevées envers ses fournisseurs et partenaires.

Le quatrième P- Résolution des problèmes comporte trois principes sur la résolution de problèmes et la prise de décision. Ils résument la vision résolution continue des problèmes à la source stimule l'apprentissage chez les gens.

12) Aller sur le terrain (Genchi genbutsu : allez observer) pour bien comprendre la situation

Il existe une croyance fondamentale dans la culture Lean qui stipule que les personnes qui prennent des décisions et résolvent des problèmes se doivent de vérifier, de voir et de comprendre par eux-mêmes les informations. Le but étant d'éliminer les distorsions dues aux informations non reçues directement, de prendre des décisions pertinentes basées sur les faits, de trouver un point d'accord sur les objectifs d'amélioration et les expérimentations à mener et, enfin, de construire une relation de confiance avec les personnes sur place.

Il s'agit d'une critique fondamentale faite dans le livre « Toyota way » où ce principe est noté comme le premier facteur de succès de l'amélioration continue (Larman & Vodde, 2009). Taiichi Ohno lui-même affirme : « *Ne regardez pas avec vos yeux, regardez avec vos jambes... les gens qui regardent uniquement les chiffres sont les pires* » (Hayashi, 2008).

13) Décider en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détails toutes les options. Appliquez rapidement les décisions

Une décision bien considérée, qui a été soigneusement étudiée et prouvée par des essais sera mise en œuvre rapidement et de façon très efficace. Rien ne doit être supposé dans un projet, tout doit être vérifié. Une prise de décision doit passer par cinq étapes :

- 1- Aller à la source, là où la valeur est produite, trouver ce qui se passe vraiment (Gemba : là où se passe l'action),
- 2- Comprendre les causes sous-jacentes qui expliquent le problème apparent, demander cinq fois pourquoi,

Cet outil Kaizen va permettre de développer les compétences en résolution de problèmes et d'analyser les causes racines. Cette technique fait tout aussi bien partie de la démarche « arrêtez et réparez »¹² que de celle « allez et observez »¹³. Le chiffre cinq n'est pas magique mais a pour but de simplement inciter les employés à réfléchir plus profondément (Larman & Vodde, 2009).

- 3- Envisager et décrire vaguement des solutions alternatives et élaborer précisément la solution choisie,
- 4- Obtenir un consensus au sein de l'entreprise, y compris des partenaires externes,
- 5- Utiliser un moyen de communication efficace.

14) Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion continue (Hansei) et à l'amélioration continue (Kaizen)

« Han » signifie changer, tourner, « Sei » signifie regarder en rétrospective, examiner la situation et s'examiner soi-même. En d'autres mots, le Hansei c'est mettre l'accent sur ce qui ne s'est pas bien déroulé et créer des plans simples et clairs pour s'assurer que cela ne se reproduise plus.

Cette démarche nécessite une certaine humilité qui se traduit par une véritable acceptation des erreurs. Dans cette philosophie, les erreurs sont vues comme un moyen d'apprendre plutôt que d'accuser et rendre responsables les employés. Le seul échec serait de ne pas continuellement expérimenter (Hoseus & Liker, 2008). Un étudiant de Taiichi Ohno, Kaneyoshi Kusunoki, nous informe qu'

« une caractéristique intrinsèque de TMC, c'est que les managers ne vont pas vous gronder d'avoir pris des initiatives, d'avoir saisi une opportunité et de vous être trompé. Au contraire,

¹² Voir partie cadre recherche, point sur la philosophie Lean, principe n°5, Liker

¹³ Voir partie cadre recherche, point sur la philosophie Lean, principe n°12, Liker

ils vous en voudront de ne pas avoir essayé quelque chose de nouveau, de n'avoir pas saisi d'opportunités. Les leaders ne sont pas des juges. Ils sont là pour encourager les gens. C'est ce que j'ai toujours essayé de faire. Essayer et perdre, c'est le principe ! » (Larman & Vodde, 2009, p18)

Dans la philosophie de Toyota même si vous faites un projet avec succès, il y aura toujours un hansei-kai (réunion de réflexion) afin d'examiner ce qui s'est passé. Si collaborateur affirme qu'il n'y avait pas de problèmes avec le projet, On leur rappellera, qu'«aucun problème est aussi un problème » – en d'autres mots, Le collaborateur n'a pas fait de façon objective l'évaluation critique du projet afin d'y trouver des possibilités d'amélioration.

Comme vu précédemment dans le point représentation symbolique du TPS, le kaizen est une philosophie, une pratique qui consiste à penser comme suit : « Mon travail est de faire mon travail, et d'améliorer mon travail » et « de me soucier continuellement à l'améliorer ». Ceci passe généralement par trois étapes, déjà repris en détails dans les principes Lean:

- Choisir et pratiquer des standards que l'équipe a décidés jusqu'à ce qu'ils soient bien compris,
- Mettre en pratique jusqu'à identifier une meilleure solution,
- Répéter sans fin.

Le Kaizen prend place de manière régulière dans une entreprise au travers « d'évènements » qui ont pour objectifs d'analyser et de comprendre des activités courantes afin de concevoir des moyens d'améliorations. On retrouve par exemples les « 5 pourquoi » ou dans l'élimination des NVA. Il est important de souligner que la stratégie kaizen va pousser à enlever des activités au lieu d'en rajouter afin de s'améliorer. On ne va donc pas demander « que faire de plus ? » mais plutôt « que faire de moins ? ». On souligne une nouvelle fois ici un point très important de la culture Lean. (Larman & Vodde, 2009).

Une entreprise « apprenante » ne se contente pas d'adopter et de développer de nouveaux business, standards ou des capacités techniques, elle planifie comment les apprendre. Cela implique des répétitions, du coaching, de l'apprentissage individuel, de rendre les problèmes visibles, d'analyser les causes de base et de s'améliorer en expérimentant constamment. Autant de concepts expliqués tout au long de ces principes de la philosophie Lean.

Ces quatre- Ps sont reliés les uns aux autres ; La philosophie long terme est le fondement de l'ensemble de la pyramide. Par conséquent, les perspectives et les objectifs longs termes sont visibles dans l'ensemble des principes. Il est important de travailler simultanément avec les

quatre Ps. Comme le souligne Fuji Cho, président Toyota « *Il ne faut pas se contenter d'utiliser les outils comme kaizen et d'avoir du respect pour les personnes, il faut rassembler tous ces principes dans un système et les pratiquer tous les jours de manière très cohérente.* » (Liker, J., 2004). Il est également important de comprendre la perspective humaine dans ces principes : tous les outils, les travaux d'amélioration et de la philosophie doivent impliquer l'ensemble des individus de l'entreprise. La principale différence entre ces 14 principes et les cinq principes de Womack et Jones (1996) est l'accent mis sur cet aspect humain. Les principes de Liker insistent sur la culture qui encourage le respect des autres.

Section 2 : Les outils Lean

Dans la littérature on retrouve une grande variété d'outils de gestion à appliquer afin d'adopter la philosophie Lean. Un outil de gestion reprend un ensemble de techniques, de modèles, de méthodes ou de pratiques qui sont liées à la philosophie et aux principes du concept Lean (Langstrand, 2012). En effet, l'évolution du concept Lean a donné lieu à une grande variété d'outils de gestion, où certains d'entre eux sont spécifiques à un certain type d'industries. Cette section décrit les outils Lean qui nous semblent les plus importants pour notre partie analyse.

1. Les outils de productivité

La productivité est définie comme « *le rapport entre le résultat d'une activité productive (biens et services) et les facteurs de production que l'on a utilisés pour parvenir à cette production* » (Larousse, 2016). Elle est indispensable à la pérennité de l'entreprise dans un marché très concurrentiel. Afin de faire face à cette compétition, le concept Lean offre des outils qui permettent de maîtriser les coûts, les délais, la qualité et de l'environnement. Voici deux exemples d'outils fondamentaux :

Le PDCA

Le cycle « Plan-Do-Study-act » est un exemple d'un modèle d'amélioration qui vise à résoudre les problèmes d'organisation par la planification, l'exécution et la création de stratégies d'amélioration continue (Krajewsky, Malhotra & Ritzman, 2010). Il est composé de quatre phases ; Les deux premières sont des phases de planification et de déploiement. Les deux dernières sont quant à elles, des phases de vérification et de d'amélioration. Elles servent à analyser les résultats et à agir par rapport aux écarts observés afin de continuer perpétuellement à s'améliorer et de définir une nouvelle fois les objectifs.

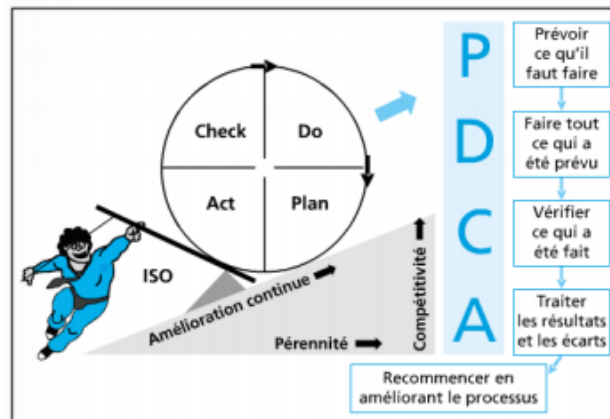


Figure 2 Le cycle PDCA

Les Cinq Ss (5S)

Les 5S est une méthode d'organisation de l'environnement de travail simple à implanter au début de la démarche Lean. Elle permet d'éliminer les équipements inutiles afin de mettre en ordre un environnement de travail et de prendre conscience des différentes formes de gaspillages. Il permet également de gagner en efficacité ainsi qu'en qualité et sécurités. Cette méthode est composée de cinq actions au travers desquelles on obtient un environnement de travail optimal : supprimer, trier ce qui n'est pas utile (Seiri), ranger (Seiton), nettoyer et inspecter (Seiso), standardiser (Seiketsu), respecter et améliorer (Shitsuke) (Jones & Womack, 1996).

2. Les outils de management

Les outils de management engagent des moyens humains et matériels pour atteindre les objectifs du Lean. Contrairement aux outils uniquement opérationnels cités dans la précédente section, ces outils mettent les employés au centre des activités et implique la notion d'action collective.

Les 5 pourquoi

Les cinq pourquoi, comme nous l'avons vu précédemment, est une méthode qui pousse les employés à se demander pourquoi cinq fois chaque fois qu'un problème est rencontré. Le but est d'identifier la « cause racine » du problème et de développer des contre-mesures (Jones & Womack, 2009).

Diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa, également connu sous le nom de « diagramme de cause-effet ». Cet outil est souvent réalisé à la suite des « 5 pourquoi » afin de s'assurer de l'exhaustivité des causes. C'est une représentation graphique, qui, pour un effet (c'est-à-dire une

problématique, par exemple une anomalie), tente d'identifier toutes les causes pouvant l'affecter. Il est établi selon les 5M mais le nombre de branches n'est pas limité. Il n'apporte pas de solutions, mais il permet de bien poser le problème, de suivre les projets et de recueillir des suggestions d'amélioration du personnel. Par conséquent, il s'inscrit tout à fait dans une démarche d'amélioration continue. Il est également source de motivation, de créativité et d'initiative du personnel. C'est également un moyen de sensibiliser le personnel à l'amélioration des méthodes de travail.

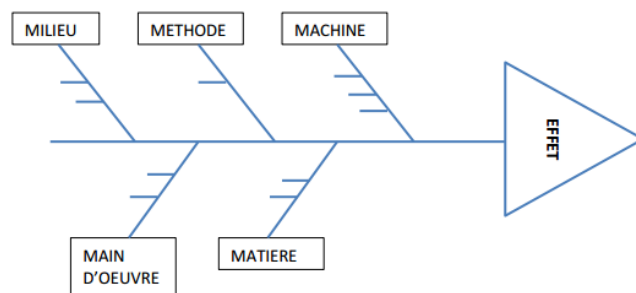


Figure 3 Le diagramme Ishikawa

3. Les outils du management visuel

Le management visuel est axé sur la communication et permet aux équipes de délivrer une amélioration continue. Cette pratique managériale implique trois actions : utiliser un tableau de bord visuel, mettre en place des « stand-up meetings¹⁴ » et chercher l'amélioration continue en mesurant, surveillant et en revoyant les performances de l'équipe en question. Ensemble, ces trois actions constituent une base sur laquelle les équipes peuvent commencer à s'améliorer continuellement (Parry & Turner, 2006).

Le tableau de bord

Le tableau de bord représente un point central de la communication axé autour d'informations spécifiques à l'équipe et d'activités qui permettent l'amélioration continue. Il est primordial que cet outil soit créé par l'équipe et pour l'équipe. De plus, l'information indiquée doit être pertinente, précise et mise à jour. Le tableau doit être située le plus près possible de l'environnement de travail de l'équipe afin qu'il puisse facilement être mis à jour, créer un sentiment d'appartenance et assurer que l'information soit déployée le plus rapidement et efficacement possible.

¹⁴ Traduction : Réunion debout

Le tableau de bord doit contenir des informations spécifiques à l'équipe en rapport avec les employés, la performance et l'amélioration continue:

Les employés : L'information sur les ressources humaines est un élément clé du management visuel car il facilite l'exécution du projet au jour le jour. L'information devrait couvrir des domaines tels que: Qui travaillent aujourd'hui ? Qui doit faire quoi ? Quand doit-il le faire ? Quelles sont les obstacles à la bonne exécution de ces activités ? Quels sont les autres problèmes dont l'équipe doit être conscient ? Ces informations permettent de dire ce que l'ensemble de l'équipe fait à tout moment et d'identifier rapidement les problèmes potentiels et donc atténuer les conséquences au niveau du temps, des coûts et de la sécurité.

La performance : Sur le tableau de bord, on retrouve des indicateurs de performance, aussi appelés KPI (Key Performance Indicator). Ils permettent d'avoir une vue d'ensemble de la performance du processus, de l'efficacité des ressources et de la satisfaction du client.

Le tableau de bord permet d'échanger sur les performances réelles de l'équipe, de se focaliser sur les objectifs à atteindre ainsi que d'aider chaque membre de l'équipe à comprendre comment leur performance individuelle peut contribuer au succès de ces objectifs. Il est donc important que tous les membres de l'équipe soient en mesure de relier facilement leur performance individuelle à l'information sur le tableau de bord.

Une des façons les plus simples d'y parvenir est de communiquer régulièrement les KPI. Cela conduit à une plus grande appropriation et à plus d'engagement. En effet, ils aident à répondre à la question : « Comment travaillons-nous » car sans indicateurs, impossible de dire si la performance d'un collaborateur est bonne ou mauvaise ou si elle s'améliore au fil du temps. Par conséquent, vous n'aurez rien à comparer et aucune base d'amélioration. Les équipes seront également plus fières de leur performance quand ils peuvent voir l'impact d'un «travail bien fait».

Il est très important que les KPI soient bien choisis. Pour ce faire, il est utile de se poser les questions suivantes ;

- L'indicateur est-il importante pour le client ?
- L'indicateur est-il facile à comprendre ?
- L'indicateur peut-il être mis à jour de façon régulière ?
- L'équipe peut-elle se rapporter à cet indicateur pour améliorer la satisfaction client ?
- L'amélioration peut-elle être suivie et saisie facilement ?

L'amélioration continue : Les activités d'améliorations continues sont des éléments clés d'un tableau de bord Lean, la performance de l'équipe ne peut s'améliorer sans elles. Le tableau de bord fournit des informations et des outils qui mènent à cette amélioration continue comme les indicateurs de performance et le système de suggestion d'amélioration.

Le système de suggestion d'amélioration est un outil d'amélioration continue, supporté par le tableau de bord et les stand-up meetings. Ce dernier fournit aux membres d'une équipe une approche structurée pour réaliser une amélioration des performances. Il implique la capture de toutes les suggestions d'améliorations générées par l'équipe concernant des indicateurs de performance statiques identifiés par l'équipe et mis en évidence lors des réunions de stand-up quotidiennes. Il est recommandé que les suggestions soient axées sur des solutions simples et qui peuvent être mises en œuvre par l'équipe sans l'intervention de la direction. Les suggestions qui sont mises en œuvre par l'équipe peuvent être considérées comme acquises et fournissent une plateforme pour la prochaine amélioration. Au fur et à mesure, grâce à ces petits gains acquis, l'équipe va commencer à réaliser qu'il est possible d'améliorer significativement la performance.

Il existe différentes méthodes qui peuvent aider une équipe à capturer des suggestions d'amélioration. Les approches les plus courantes sont « Concern, Cause & Countermeasure¹⁵ » (3C) et « The Four Folders Approach¹⁶ » (4F).

La méthode des 3C est une approche simple qui permet de capturer des suggestions d'amélioration générées par l'équipe. Un exemple ainsi qu'une explication de la procédure sont fournis en annexe II de ce mémoire. Les suggestions présentées sous cette méthode sont destinées à répondre aux préoccupations de l'équipe. L'avantage est que les suggestions soulevées à ce niveau sont plus susceptibles de refléter ce qui compte pour le client. Les suggestions doivent par la suite entraîner un examen continu de la performance de l'équipe.

L'approche 4F vise également à identifier des suggestions d'amélioration générées par une équipe et lui permet de capturer les idées qui tombent sous le radar de la direction. Elle fournit aux membres de l'équipe l'occasion d'influencer sa façon de travailler et d'éliminer les gaspillages directement à la source. Vous trouverez en annexe XVIII de ce mémoire, une explication quant à son mode de fonctionnement.

Stand-up meetings

¹⁵ Traduction : Préoccupation, cause et contremesure

¹⁶ Traductions : L'approche des quatre documents

Les « stand-up meetings » sont des réunions régulières, obligatoires tenues devant l’affichage visuel d’une équipe. Le but de ce genre de réunion est double ;

- Fournir un espace où les membres d’une équipe discutent ensemble de leurs progrès sur une base régulière et de prennent des engagements,
- Fournir un espace où les collaborateurs examinent les indicateurs de performance et la progression des actions d’amélioration.

La réunion se fait délibérément debout afin qu’elle soit courte (idéalement entre 10 et 15 minutes). Elle doit être réalisée en présence de tous les membres de l’équipe, tenue à une heure régulière et suivre un agenda. Le tableau de bord fait partie intégrantes des stand-up meetings, il doit donc contenir toutes les informations traitées par l’équipe lors de ces réunions.

Les avantages associés aux stand-up meetings sont multiples ;

- Rassembler l’équipe
- Faciliter le travail d’équipe,
- Offrir la chance à toute l’équipe de contribuer à l’amélioration continue,
- Donner à tous les membres de l’équipe la même image claire de ce qui se passe,
- Mettre en évidence les problèmes potentiels,
- Informer chaque membre de l’équipe sur les indicateurs de productivité et de performance.

L’agenda de ces réunions comprend trois domaines à aborder les uns à la suite des autres. Premièrement tous les membres de l’équipe doit passer en revue leur performance des jours précédents, actuelle et future. Une façon de le faire est de permettre à chaque membre de l’équipe, à tour de rôle, de présenter sa performance au le reste de l’équipe. Cette présentation doit être brève et répondre aux trois questions suivantes ;

- Qu'est-ce que je fais hier? Comment ai-je rencontré mes engagements ?
- Qu’est-ce je fais aujourd'hui? Quels sont mes engagements ?
- Quels sont les obstacles qui m’empêchent de faire des progrès? Ou qui m’empêchent de respecter mes engagements ?

Deuxièmement, elle doit revoir les indicateurs de performance et identifier les obstacles au progrès. Troisièmement, discuter des zones de sous-performance et des suggestions d’amélioration ultérieures.

Chapitre 3 : La valeur et les différents types de gaspillage Lean

Comme on a pu le constater lors de la définition du terme Lean, l'élimination du gaspillage est un élément indissociable du Lean. En effet, celle-ci suggère que « *pour créer efficacement de la valeur, il est indispensable d'identifier les gaspillages et de les éliminer ou de les réduire, afin d'optimiser les processus de l'entreprise.* » (Rousseau, 2013, p22). On retrouve dans cette citation deux concepts importants : celui de la valeur et du gaspillage.

Section 1 : La valeur ajoutée et non-valeur ajoutée

La notion de valeur dans la pensée Lean fait référence « *aux moments d'actions ou de pensées qu'une entreprise passe à créer le produit ou le service que le client externe est prêt à payer* » (Rousseau, 2013, p28). Flinchbaugh et Carlino (2006, p196) cite trois critères pour définir les Activités à Valeur Ajoutée (AVA). Il s'agit d'une activité pour laquelle :

- Le client valorise cette activité et est prêt à la payer,
- Une transformation doit avoir lieu sur le produit ou le service,
- Cette transformation doit être bien faite « du premier coup ».

Afin d'optimiser le processus de l'entreprise, il ne faut pas se contenter d'améliorer les activités déjà existantes qui amènent de la valeur. Il faut, en plus de cela, chercher à éliminer les NAV (Larman & Vodde, 2009). Cependant il ne faut pas toutes les car certaines sont indispensables et ne peuvent pas être supprimées totalement. Dans la figure 4, on trouve les questions à se poser afin de distinguer les différents types d'action à réaliser sur les activités développées par Hohmann en 2012, dans son livre « Lean Management: outils, méthodes, retours d'expériences, questions-réponses ».

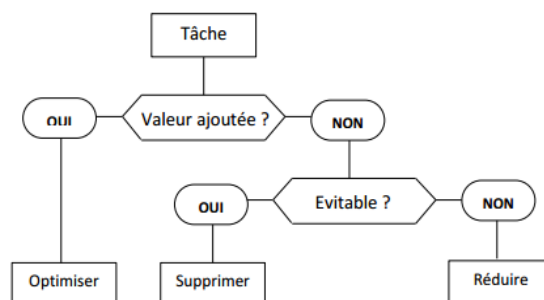


Figure 4 Logigramme de classification des opérations VA/NVA par Hohmann (2012)

Comme on le constate, il existe trois types d'activités définies par Hines et Riche en 1997 :

- Les AVA: « *Activité qui modifie la matière d'œuvre, qui crée de la valeur, qui convertit de la matière en produit semi-fini en utilisant des ressources* » Par exemple,

améliorer les compétences en matière de production comme l'assemblage de produits. Ces activités à valeur ajoutée doivent être optimisées.

- Les activités sans valeur ajoutée à un produit mais nécessaires : « *Activités qui peuvent être considérée comme du gaspillage, mais qui sont nécessaires pour effectuer les opérations. Ce sont des activités nécessaires, mais sans valeur ajoutée* ». Par exemple les transports qu'on va chercher à minimiser au maximum sans jamais les supprimer totalement même s'ils n'ajoutent pas de valeur au produit. Cependant ils sont inévitables.
- Les NVA: « *Le pur gaspillage concerne des actions non nécessaires qui devraient être complètement éliminées* ». Ces activités sont appelées Muda par Toyota et Ohno et ils distinguent sept catégories de gaspillages identifiés qui doivent être supprimées.

Section 2 : Les sources du gaspillage

De ce fait, le mot gaspillage, selon Taichi Ohno, est tout sauf « *la quantité minimum requise de machines, de matériaux, de pièces et de temps de travail, absolument essentielle à la création du produit* » (Rousseau, 2014, p7). Par opposition à la valeur ajoutée, le gaspillage représente « *tous les autres moments ou actions qui n'ajoutent pas de valeur mais qui consomment des ressources et qui sont évitables* » (Larman & Vodde, 2009, p20).

Dès lors, le concept des « 3M » développé par Toyota et Ohno lors de la mise en place de TPS, n'est pas une exception. Les ingénieurs réalisent qu'il existe trois sources de gaspillages Muda, Mura, et Muri.

- Muri : Signifie le « surplus », la « surcharge » de tâches qui sont trop difficiles et qui entraînent un dépassement des ressources habituelles de l'entreprise. Cette surcharge mène à un gaspillage car des travailleurs dépassés sont susceptibles d'être plus stressés et peuvent se blesser plus facilement. De ce fait, la qualité et la quantité du travail effectué peut être impactée négativement. Il en va aussi pour les machines qui sont poussées au-delà de leur capacité de production et par conséquent augmentent la probabilité de tomber en panne. (Bicheno & Holweg 2009). Par conséquent il est conseillé aux entreprises Lean de répartir le travail et les compétences, prendre moins de travail en cours de cycle et d'améliorer la gestion du processus de production.
- Mura : Ce terme japonais correspond à « l'irrégularité », la « variabilité » des flux. Même s'il est impossible de mettre en place un flux d'information et de production continu dans un environnement où la demande varie, il est cependant possible de

limiter ces différences. A titre d'exemple, une entreprise Lean doit éviter de mettre en place des économies d'échelle. Elle peut également inviter ses fournisseurs et ses clients à fournir et commander de manière plus régulière et uniforme (Bicheno & Holweg, 2009). De ce fait, nous invitons les entreprises à mettre en place un flux de production continu¹⁷

- **Muda** : Signifie « gaspillage » ou en d'autres mots les activités qui consomment des ressources sans créer de valeur (NVA). Malgré tous les coûts que le Muda implique, cette activité a été acceptée et n'a jamais été remise en question par l'ensemble de l'organisation. Afin de les identifier plus facilement, Ohno catégorise sept types de gaspillages, de Muda. Bien qu'issus de l'industrie, les Muda peuvent être aisément transposés dans tous types d'activités (services, IT, santé, formation, logistique, finance...) (Rousseau, 2013).

Section 3 : Les sept catégories de Muda

Afin de mieux comprendre les gaspillages et d'aider les personnes à les identifier, sept familles génériques des gaspillages muda, n'apportant pas de valeur aux clients, ont été définies par Taiichi Ohno. On les retrouve entre autre dans le livre *Toyota Way* (Liker, 2004)

1) La surproduction de solutions ou fonctionnalités

A travers ce gaspillage, Taiichi Ohno fait référence à l'action de produire un article ou fournir un service qui ne correspond pas à la demande ou aux exigences des clients ou encore qui n'est pas produit ou fourni dans le temps opportun (trop tôt ou trop tard). Il peut également s'agir de duplication des données ou de gros documents trop détaillés pour une mise en œuvre qui peut être rapide. Il est qualifié comme « le pire des gaspillages » par Ohno car il peut être à l'origine d'autres gaspillages comme le ralentissement ou l'arrêt du flux de production.

2) Le sur-stockage

Ce type de gaspillage a lieu lorsqu'on trouve dans le stock plus que le minimum nécessaire pour satisfaire les besoins du client (Rousseau, 2013). On le retrouve aussi bien dans le stock des matières premières (1) à cause d'une mauvaise planification, dans le « Work-In-Process » (WIP) (2) car le temps d'attente entre les différentes étapes est trop long que dans le stock de produits finis (3) d'une organisation en raison d'une surproduction. Ce gaspillage devrait être

¹⁷ Voir partie cadre recherche, point sur les principes Lean selon Liker

évité car il peut entraîner une augmentation des coûts en mobilisant un surplus de l'équipement, des déplacements ou de l'espace (George, 2003).

3) Les transports ou les déplacements inutiles

Ces transferts inutiles ont lieu lorsque les matières premières, les WIP ou les produits finis sont déplacés inutilement d'une étape de production à une autre ou d'un stock à un autre. De plus, ils consomment énormément de ressources et de temps, peuvent impliquer une dégradation de qualité et multiplient les risques d'erreurs (Rousseau, 2013).

4) Les traitements supplémentaires ou le sur-processing

Il s'agit des activités réalisées inutilement qui n'apportent aucune valeur aux produits ou, au contraire, qui apportent une valeur supérieure à ce que les clients sont prêts à payer. On retrouve par exemple le ré-apprentissage ou la ré-invention : en d'autres mots le faire de refaire quelque chose qui a déjà été fait. L'origine de ces gaspillages est multiple. En effet, ils peuvent provenir de processus trop complexes ou de trop de qualité, trop de matières, trop d'informations par rapport au prix de vente. Finalement, elles peuvent également résulter d'un manque d'instructions ou de spécifications claires et standardisées (Rousseau, 2013)

5) Les mouvements ou déplacements de personnes physiques inutiles

Ils sont causés par une mauvaise ergonomie des postes de travail, un mauvais rangement, du désordre, de la désorganisation ou encore du matériel ou des informations mal répertoriés (Rousseau, 2013). C'est un gaspillage car les employés perdent du temps à marcher, chercher des outils, atteindre des pièces pour effectuer leurs tâches.

6) Les produits défectueux, services déficients, tests et corrections

Cette catégorie de gaspillages crée le besoin d'une retouche, d'un contrôle supplémentaire, encore d'une mise au rebut (Rousseau, 2013). On peut également ajouter les retours clients, les pertes de temps, d'argent et le risque de ne pas pouvoir fournir le client qui peut entraîner un manque de crédibilité. Les tests et les corrections, peuvent dans certains cas, représenter un gaspillage temporairement nécessaire.

7) Le temps d'attente, c'est-à-dire le délai entre la fin d'une activité et le début d'une autre

Ce gaspillage reprend par exemple un opérateur qui reste inactif pendant l'interruption d'une machine, un temps de changement trop long, des étapes mal synchronisées ou un goulot d'étranglement (Rousseau, 2013).

Outre ces sept gaspillages originels développés par Taichi Ohno, différents auteurs parlent d'autres types observés durant l'application ou les recherches sur le Lean. Par exemple, Liker (2004), affirme que lorsqu'on n'est pas ouvert à la créativité des employés, on perd du temps, des idées, des compétences, des sources d'améliorations et des opportunités. Il est utile de se demander si les personnes qui travaillent avec nous ont d'autres capacités à offrir. Il ne faut, en aucun cas, sous-utiliser les compétences, au risque de nuire à la créativité et à l'esprit d'équipe. Cette sous-utilisation peut être due à un manque de formation, un management rigide et autoritaire, à un manque de motivation, de reconnaissance et d'implication (Rousseau, 2013).

Liker (2004) parle également de gaspillage lié à la perte ou à la dispersion des connaissances et de l'information. Par exemple, lorsque les informations figurent dans plusieurs documents séparés ou que des personnes travaillant et échangeant régulièrement ensemble se trouvent dans des lieux distincts. Il cite également « les vœux pieux » c'est-à-dire les plannings, les projets, les horaires, ou les estimations qui sont considérés comme corrects par nature et qui ne sont jamais remis en question. Ils sont très souvent source de gaspillage car ils ne sont jamais améliorés.

Emiliani (1998) ajoute les gaspillages issus des erreurs répétées d'une organisation qui n'apprend pas de ses erreurs (Czabke, Doolen & Hansen , 2008).

Enfin, le plus grand expert en Lean Manufacturing, Shigeo Shingo disait : « *Le plus dangereux des gaspillages est celui qu'on ne voit pas* ».

Comme on peut le constater, cette liste n'est pas exhaustive, cependant elle peut aider les entreprises à identifier les gaspillages plus facilement. (Larman & Vodde, 2009).

Chapitre 4 : Les challenges de l'implantation du concept Lean

Bien que les bienfaits du Lean soient significatifs lorsqu'il est correctement mis en place, son implémentation n'est pas dépourvue de défis.

Premièrement, les coûts de la mise en œuvre du Lean peuvent s'avérer très élevés, ce qui peut pousser les entreprises à stopper sa mise en œuvre car les bénéfices ne suivent pas directement les investissements. De même, il est difficile d'obtenir de bons résultats à court terme et de ce

fait il est crucial de s'armer de patience pour obtenir des résultats définitifs (Mefford, 2009). Liker (2004) explique l'importance d'avoir une vision de long terme, même si les résultats sont mauvais au début. L'implantation du Lean n'est pas une démarche qui peut s'effectuer rapidement car beaucoup de changements doivent s'effectuer au niveau culturel et managérial.

En outre, la plupart des gens pensent que le Lean ne peut qu'être implanté dans le secteur de la fabrication. Pour régler ce malentendu, Womack et Jones ont introduit le concept de « Lean entreprise » qui implique l'utilisation du Lean Management à travers tous les départements d'une organisation. Cela comprend (mais sans s'y limiter) la comptabilité, la distribution, les ressources humaines ou encore le marketing. Si le Lean Management est implémenté dans un seul département, des résultats positifs peuvent tout de même rapidement surgir dans les activités de cet unique département. Cependant, avec le temps, les résultats commenceront à diminuer car ce département Lean est affecté ou affecte d'autres départements non Lean (Bicheno & Holweg, 2009).

Ensuite, l'entreprise Toyota a l'avantage de posséder de nombreuses années d'expérience derrière elle. Ceci lui a permis de développer des connaissances sur les principes du Lean Management. Comme nous l'avons vu, le Lean Management ne doit pas seulement être implémenté dans les procédures et les systèmes de production. Une culture Lean de l'entreprise est également indispensable ; Les employés doivent penser Lean. Les années de travail ont permis à Toyota et à ses travailleurs de discerner comment et quand répondre avec les principes et outils Lean (Drew & al., 2004). Cependant, certaines entreprises n'ont pas l'envie d'investir autant de temps à développer cette culture Lean auprès des travailleurs.

L'implantation du Lean est une procédure radicale qui demande beaucoup de changements dans la façon d'opérer. Par conséquent les seniors peu ouverts aux changements peuvent s'y opposer (Drew & al., 2004). Le challenge est que tous les employés comprennent, adhèrent et propagent l'ensemble des procédures, principes et concepts Lean afin d'assurer sa mise en place correcte et durable. Selon Bicheno and Holweg (2009), une étude établie en 2007 sur une centaine d'entreprises canadiennes, a démontré que le fait de maintenir les anciennes habitudes et le manque de connaissances étaient les deux plus grands obstacles à l'implémentation du Lean Management.

Un autre malentendu commun à propos du Lean est qu'il doit être implanté du bas de l'échelle d'une entreprise et remonter par lui-même avec le temps. Il s'agit d'une énorme

erreur. Le challenge est justement d'avoir le support des managers et directeurs dès le début de la mise en œuvre du Lean. En effet, ce sont ces personnes qui ont les possibilités d'offrir des récompenses et des incentives pour encourager les employés à contribuer aux efforts Lean (Bicheno & Holweg, 2009). Par conséquent, Mefford (2009) explique que les managers doivent, eux aussi, être pleinement engagés afin que l'implantation du Lean soit réussie. En effet, ils doivent montrer leur véritable engagement afin de convaincre à leur tour, à l'ensemble de l'organisation que la mise en œuvre du Lean est le bon chemin pour poursuivre le développement de l'entreprise (Mefford, 2009).

Beaucoup d'entreprises ont également tendance à mettre en place plusieurs systèmes d'amélioration au fil du temps ou parfois même en parallèle. De ce fait, il n'est pas rare que les travailleurs se demandent pourquoi un autre système est mis en œuvre, alors que le précédent était un succès, ou pourquoi ils doivent y consacrer du temps et des efforts sachant qu'un nouveau système sera implémenté d'ici peu. Afin d'éviter l'indifférence, l'ignorance ou la confusion face à ce nouveau programme, il est important qu'il ne soit pas perçu comme un remplaçant de l'actuel mais comme une valeur ajoutée (Bicheno & Holweg 2009).

Chapitre 5 : Les bénéfices du concept Lean

Si le processus Lean est implémenté correctement et ce, malgré les changements conséquents et les challenges qu'il implique, alors ces initiatives peuvent avoir un impact sur les résultats financiers et conduire à des améliorations significatives et mesurables de la qualité. Christophe Rousseux suggère une liste des bienfaits du Lean (Rousseux, 2013) :

- Réduction du temps d'exécution, du temps de cycle et des temps d'attente,
- Augmentation de capacité,
- Augmentation de la profitabilité,
- Augmentation de la productivité,
- Amélioration de la qualité des produits et services,
- Rationalisation des processus de fabrication, des produits, prêts JIT,
- Amélioration des livraisons à temps,
- Simplification accrue des afin de maximiser la valeur ajoutée,
- Allègement de la documentation,
- Satisfaction et fidélisation des clients,
- Rétention des employés,

- Réduction de la consommation des ressources utilisées en production.

A titre d'exemple, nous pouvons citer l'entreprise Belge internationale Sonaca active dans le domaine de la construction aéronautique et aérospatiale. Elle est présente au Canada, au Brésil, en Chine et en Roumanie. L'entreprise Lean a mis en place une stratégie Lean en 2010 ce qui lui a permis d'atteindre un gain de productivité de 35 % sur une période de 5 ans et une amélioration de 10% sur l'efficacité en 2014. Le directeur des opérations, Monsieur Jan Boecky, cite les différents éléments d'améliorations essentiels mis en place dans le cadre de leur stratégie Lean qui lui ont permis d'atteindre ces résultats.

Selon lui, il est nécessaire d'impliquer l'ensemble du personnel au Lean Management, de mettre en place des ateliers kaizen et de créer un département dédié au Lean et à l'excellence opérationnelle, composé de jeunes talents prometteurs qui peuvent ensuite rejoindre la production comme « Ambassadeurs du Lean ». L'entreprise se focalise sur l'élimination du gaspillage en supprimant le problème à la source.

Sonaca a progressivement intégré des valeurs relatives au concept Lean comme ; la rapidité, le dynamisme, la transparence, le travail en équipe, la méthodologie Lean et la responsabilité afin de pouvoir atteindre le plus haut niveau possible de satisfaction de leur clientèle. Brigitte Vanopdenbosh, la gestionnaire de l'amélioration continue explique dans le rapport 2013 de l'entreprise, qu'ils ont comme objectif de se débarrasser de manière durable de tous leurs déchets dans leurs usines en rationalisant les processus et en travaillant sur les causes de non qualité. Pour ce faire, Sonaca anime régulièrement des ateliers où les opérateurs trouvent eux-mêmes les solutions. Le groupe est reconnu pour la qualité de son service, ce qui se traduit par de bons résultats opérationnels. Le CEO, Bernard Delvaux, explique que, grâce au Lean et à l'approche de l'excellence, 2014 était une très bonne année et que les objectifs en terme de délai et de qualité ont été remarquablement respectés (Rapport annuel de Sonaca, 2014).

L'entreprise Nike représente un autre exemple de succès de l'introduction du concept Lean. Effectivement, en 2012, l'entreprise a mis en place un système de production plus efficace en réduisant aussi bien le gaspillage de matériaux et de temps tout en s'assurant que leur chaîne de production fonctionne de manière plus efficace. Parmi les améliorations, on observe chez Nike une réduction de 50% des défauts, un délai de livraison 40% plus rapide, une amélioration de 20% de la productivité ainsi qu'une réduction de 30% du temps consacré à l'introduction d'un nouveau model (Rapport annuel Nike, 2015). Mark Parker, CEO et président de Nike affirme que « *La durabilité chez Nike signifie être focalisé sur l'évolution*

de notre modèle commercial afin de livrer une croissance tout en misant sur l'efficacité du Lean Management, en minimisant notre impact environnemental et en utilisant les outils à notre disposition pour apporter des changements positifs dans notre chaîne d'approvisionnement » (Rapport annuel Nike, 2015, p15)

Chapitre 6 : Les secteurs d'applications

Beaucoup d'entreprises qui offrent des produits spécialisés ou des services pensent qu'elles ne peuvent pas appliquer Le Lean Management car elles ne produisent pas en masse des voitures comme le fait TMC. Ce genre de réflexion laisse apparaître que ces entreprises n'ont pas compris que le Lean Management ne signifie pas de copier les outils utilisés par l'entreprise Toyota dans une production particulière.

Le Lean, c'est plutôt développer les principes, les adapter et les appliquer en fonction de l'environnement et de l'offre de l'entreprise, de manière à ajouter de la valeur pour les clients et l'entreprise. Ceci, bien sûr, en proposant une offre compétitive, durable et rentable. Les principes Lean sont un point de départ primordial de l'implémentation de ce concept et ils peuvent être appliqués à n'importe quel secteur d'activité. Le Lean est une philosophie de gestion d'entreprise qui peut être appliqué, quels que soit la taille et/ou le secteur de l'entreprise (Ahlstrom & Modig, 2012).

PARTIE II. METHODOLOGIE

Dans cette partie du travail, nous développons dans un premier temps un chapitre sur la **méthodologie de recherche** adoptée, qui contient quatre sections différentes. La première présente la notion de recherche qualitative, la seconde identifie les instruments de collecte de données utilisés dans ce travail. Dans la troisième section, nous expliquons le choix du cadre de recherche et finalement, dans la quatrième section, nous abordons le mode d'accès et la sélection des participants. Dans le second chapitre, nous présentons la **méthodologie d'analyse** des données utilisées dans ce travail.

Chapitre 1 : Méthodologie de recherche

Section 1 : Recherche qualitative

La recherche qualitative est sélectionnée dans le cadre de ce mémoire pour plusieurs raisons.

Premièrement, de façon générale, la méthode de recherche qualitative est particulièrement utile pour découvrir le sens que les gens donnent à des événements qu'ils vivent (Biklen & Bogdan, 2007). Plus précisément, une approche qualitative est justifiée lorsque la nature des questions de recherche nécessite l'exploration d'un sujet (Stake, 1995). Les questions de recherche qualitative commencent souvent par « comment » ou « quoi », de sorte que le chercheur puisse acquérir une compréhension approfondie de ce qui se passe par rapport au sujet (Patton, 2002). Dans ce travail, nous explorons l'opportunité pour les Proximus Centers d'introduire le Lean Management en posant les questions suivantes : (a) Le Lean Management est-il applicable aux Proximus Centers? (b) Quels gaspillages pouvant être réduits ou supprimés par l'apport du Lean Management retrouve-t-on dans les Proximus Centers ? (c) Quels sont les principaux obstacles d'implémentation du Lean Management au sein des Proximus Centers?

Deuxièmement, une étude qualitative permet au chercheur d'explorer des phénomènes, tels que les sentiments ou les processus de pensée, qui sont difficiles à extraire ou à identifier avec une méthode de recherche quantitative (Corbin & Strauss 1998). Au cours de cette étude, nous explorons *la perception* des collaborateurs des Proximus Centers (Shop Manager, District Manager, Field Coach) sur la stratégie FFG ainsi que *leurs expériences vécues* (Arminio, Jones & Torres, 2006).

Finalement, la méthode de recherche qualitative est l'approche la plus appropriée pour étudier des phénomènes dans leurs milieux naturels (Denzin & Lincoln, 2000) et lorsque l'on essaie de comprendre des processus sociaux dans leur contexte (Esterberg, 2002). Dans ce cas-ci, l'un des objectifs de ce travail est d'identifier les opportunités d'implémenter des principes et des outils du Lean Management directement sur le terrain, c'est-à-dire dans les Proximus Centers.

Section 2 : Instruments de collecte de données

1. Entretiens semi-directifs

Il y a quatre raisons convaincantes qui nous ont poussés à utiliser les entretiens comme l'une des principales sources de données pour cette étude. Premièrement, l'entretien qualitatif est utilisé de manière appropriée lorsqu'on «*essaie de comprendre le sens que les gens donnent à leur propre expérience*» (Kvale, 1996, p.105). Deuxièmement, le but de l'entrevue est de découvrir ce que l'interviewé a en tête : «*nous interrogeons des gens afin qu'ils nous dévoilent ces choses que nous ne pouvons pas observer*» (Patton, 1987, p. 196). Troisièmement, les entretiens qualitatifs conduisent à de larges descriptions du sujet de l'étude, ce qui permet aux lecteurs de prendre des décisions sur la possibilité de transfert des résultats de l'étude (Merriam, 2002). Enfin, cet outil permet une triangulation des informations obtenues à partir d'autres sources et, par conséquent, d'accroître la crédibilité des résultats de l'étude (Merriam, 2002) ; (Stake, 1995).

La collecte d'informations s'est faite au travers d'entretiens semi-directifs. Dans ce type d'entretien, l'interviewer oriente la personne qui parle vers certains sujets et lui laisse ensuite toute la liberté de s'exprimer. L'interviewer et les répondants se livrent à une discussion formelle où l'interviewer développe et utilise un «guide d'entretien»¹⁸.

Les participants de cette étude ont été interrogés entre le 30 juin et le 20 juillet 2016¹⁹. Tous les entretiens ont été réalisés en face à face et ont duré entre 40- 90 minutes. Un laps de temps a été négocié au préalable afin de garantir la mise en place et la clôture du sujet ainsi que pour gagner la confiance des interviewés.

Avec l'approbation des participants, toutes les entrevues ont été enregistrées pour assurer une retranscription exacte (Merriam, 2002)²⁰. De plus, l'interviewer a pris des notes manuscrites

¹⁸ Voir annexe III : Guide d'entretien

¹⁹ Voir annexe IV : Tableau récapitulatif des entretiens semi-directifs

²⁰ Voir annexe V : retranscription des entretiens

au cours de chaque entretien afin de suivre les points clés ou pour mettre en évidence des idées d'intérêts ou d'importance particulières.

1.1 Rôle de l'interviewer

« Le rôle de l'interviewer, dans une optique semi-directive, peut être délimité dans ces termes: il suit la ligne de pensée de son interlocuteur tout en veillant à la pertinence des propos vis-à-vis de l'objectif de la recherche, à l'instauration d'un climat de confiance et au contrôle de l'impact des conditions sociales de l'interaction sur l'entretien » (Ruquoy, 1995,p.66).

Tiphaine Godfroid (2012) donne quelques conseils pour mener au mieux un entretien semi-directif. Selon elle, l'attitude de l'enquêteur doit être basée sur trois dimensions interdépendantes : l'empathie, l'acceptation et la non-directivité. Son rôle doit balancer entre proximité (intérêt pour les propos de l'interviewé, curiosité sans préjugé, engagement dans le discours) et distance (contrôle des émotions, des propos et de l'attitude de l'enquêteur). Afin de favoriser la production d'un discours pertinent, l'enquêteur dispose de diverses techniques d'intervention: il peut introduire un nouveau thème ou relancer la conversation grâce à des formules comme les déductions partielles ou les reformulations des questions.

1.1 Limites des entretiens

La qualité des informations récoltées lors des entretiens pourrait être amoindrie par plusieurs facteurs :

Premièrement, le rapport social entre le l'enquêteur et l'interviewé, c'est-à-dire les écarts en termes de statut hiérarchique, d'âge, de race ou de classe sociale, peuvent avoir un impact. Ces différents facteurs peuvent influencer la relation et avoir des effets nuisibles sur les résultats de la recherche. Citons par exemple l'autocensure, l'adhésion préalable à l'opinion de l'enquêteur ou l'étalement de la vie professionnel (Ruquoy, 1995).

Deuxièmement, la qualité des données dépend de la volonté et des personnes interrogées à répondre (Euréval, 2010). Dans notre cas, nous craignons que certains employés soient influencés par notre statut (futur Young Potential Trainee de Proximus), et par conséquent, n'osent pas réellement faire part de leur expérience ouvertement par crainte que les propos ne soient révélés à leurs supérieurs ou à leurs collègues. Pour contrer cela, nous avons tenté de mettre l'accent sur le fait que ces entretiens visaient principalement la stratégie mise en place par Proximus et non pas leur travail.

Troisièmement, le cadre spatio-temporel de l'entretien est très important car il peut influencer le degré de liberté d'expression de l'interlocuteur (Ruquoy, 1995). Effectivement, il pourrait ne pas répondre de la même manière si l'entretien se passe dans un lieu proche de la direction, des collègues ou non isolé. De plus, le moment choisi pour réaliser l'entretien a également son importance, il faut éviter d'être interrompu, couper son téléphone et bien négocier un laps de temps large (Quivy & Van Campenhoudt, 2011). Etant conscient de cela, nous avons tenté de limiter le plus possible ces sources de biais en demandant aux interviewés de réserver une tranche horaire d'une heure et en prévoyant de réaliser l'entretien dans un local de réunion à l'écart des collègues.

Ensuite, Ruquoy (1995) nous informe que « *l'entretien présente un type de communication assez particulier. Il est suscité, voulu d'un côté, plus ou moins accepté ou subit de l'autre* » (p.67). Nous avons d'abord obtenu un rendez-vous avec le directeur du département Direct Sales, Monsieur Schoorman, qui nous a par la suite fourni une liste des personnes à rencontrer pour mener à bien notre projet. Il a lui-même contacté ces personnes en leur demandant de bien vouloir nous rencontrer. Par conséquent, il nous paraît évident de penser que plusieurs des personnes interviewées ont ressenti une obligation ou se sont portées volontaires car la demande provenait d'un supérieur hiérarchique.

2. Observation

En plus d'avoir interrogé des personnes directement impliquées dans les Proximus Centers, nous avons également eu l'occasion d'assister et d'observer deux réunions d'équipe. L'observation est une technique d'étude largement utilisée en sciences sociales (Blanchet & Gotman, 2007). Selon Albarello (2003), « *l'observation est l'action de regarder avec une certaine attention les faits pour les étudier, les comprendre et les analyser. Elle permet de recueillir des informations sur les comportements non-verbaux des sujets* » (p.30). De plus, elle permet de capturer une réalité plutôt que d'en obtenir un écho déformé. Cet instrument peut être utilisé, soit dans le cas d'une étude exploratoire, si l'objectif est d'explorer ou de comprendre les comportements, soit dans le cadre d'une étude descriptive quantitative. Lors de l'élaboration de ce mémoire, nous avons utilisé l'observation pour explorer dans quelle mesure le Lean Management est présent au sein des Proximus Centers, ainsi que pour comprendre et visualiser comment les collaborateurs et le Shop Managers interagissaient avec les outils mis à leur disposition.

2.1 Limites

Cependant, dans toute procédure d'observation, les personnes observées ont tendance à modifier leur comportement. Par conséquent, afin de limiter les biais, nous avons opté pour une observation « participante passive ». C'est-à-dire que nous avons participé à la réunion d'équipe du Proximus Center de Waterloo et Mons Grands Prés mais de manière tout à fait passive, sans intervenir dans les débats ou les questionnements d'équipe. Nous nous sommes limités à poser des questions sur certains termes et jargons qui méritaient une explication supplémentaire. De plus, nous devons tenir compte que chaque réunion est unique et qu'il est difficile d'en tirer une généralité.

Section 3 : Choix du cadre de recherche

Dans le cadre de notre sélection pour le programme « Young Potential » proposé par Proximus, nous avons eu l'occasion d'étudier l'entreprise Proximus dans son ensemble. De plus, durant notre master en sciences de gestion à l'UCL, nous avons eu l'opportunité de suivre les cours donnés par Monsieur Meunier sur le Lean Management ainsi que de visiter l'hôpital CHU Dinant Godinne | UCL Namur dans lequel le Lean Management a été introduit. C'est pourquoi, nous avons décidé d'approfondir l'opportunité d'introduire le Lean Management au sein de Proximus et plus particulièrement dans les Proximus Centers.

De plus, effectuer son mémoire sur l'entreprise dans laquelle nous allons travailler après nos études nous permet d'en apprendre davantage sur celle-ci, et d'avoir un premier contact avec des employés appartenant à d'autres départements que les ressources humaines.

Le choix des Proximus Centers était un choix plus stratégique pour plusieurs raisons. Premièrement, Proximus étant une grosse entreprise, il nous semblait plus approprié de limiter la recherche. Deuxièmement, les Proximus Centers sont des points de contact centraux entre l'entreprise et les clients. Ils représentent des lieux stratégiques permettant à Proximus d'augmenter la satisfaction clients, de réduire ses coûts ainsi que de gagner des nouveaux clients. Finalement, analyser les Proximus Centers permet de visualiser si la stratégie décidée et mise en place au sein du siège social est appliquée au même degré dans les Proximus Centers. De plus, il y est possible de voir quel est l'impact de cette nouvelle stratégie sur les clients et sur les employés.

Section 4 : Sélection et mode d'accès aux participants

Afin de mener à bien notre étude, nous avons interrogé six personnes directement concernées par la question de recherche et qui ont pu nous donner leur point de vue. Vous trouverez en annexe IV, la liste des personnes interviewées et leur fonction.

Monsieur Schoorman, le directeur du département Direct Sales nous a mis en relation avec plusieurs personnes (District Manager, Field Coaches et Shop Managers). Nous avons tenté d'interroger l'ensemble des personnes se trouvant entre lui et les clients finaux afin d'évaluer l'évolution et la mise en place de la stratégie lorsque l'on s'éloigne du siège social de l'entreprise et d'éviter les biais expliqués auparavant. Interroger plusieurs personnes se trouvant sur la ligne hiérarchique du département « Direct Sales » de Proximus permet de solliciter les connaissances de ceux que Patton (2002) appelle les «informateurs clés». Il s'agit de personnes qui sont particulièrement bien informées par rapport au cadre de l'enquête et peuvent exprimer leurs connaissances. En outre, leurs idées peuvent être utiles pour aider un observateur à comprendre les événements qui ont eu lieu et les raisons pour lesquelles ces événements se sont produits.

Chapitre 2 : Méthodologie d'analyse des données

Après avoir collecté les données, nous arrivons à une partie particulièrement intéressante de notre étude de cas : l'analyse des données récoltées. Effectivement, les entretiens ne parlent pas d'eux-mêmes. Pour parvenir à un résultat de recherche, il nous a fallu effectuer une étape essentielle : l'analyse des données (Blanchet & Gotman, 2007). Dans notre cas, nous avons analysés nos données en utilisant la méthode d'analyse de contenu. Selon Berelson (1952), il s'agit d'« *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* » (p.155). En d'autres mots, ce chercheur nous informe que les réponses aux questions ouvertes contiennent des informations, des données brutes dont il faut découvrir le sens en les décortiquant. Cette méthode permet de traiter les informations récoltées de manière la plus fiable et objective possible. Les principales critiques se fondent sur l'insuffisance de précision sur la définition des catégories. En effet, il n'y a pas de règle générale ni de théorie préétablie en matière de catégorisation. Berelson disait que « *Les études (...) seront productives dans la mesure où les catégories seront clairement formulées et bien adaptées au problème et au contenu (à analyser)* » (p.167). Dans notre cas, nous avons pris l'initiative d'instaurer une règle afin de trier les

données et de définir les données pertinentes. Cette règle consiste à accepter une information à partir du moment où un participant affirme quelque chose sans que l'autre ne le réfute.

PARTIE III. CADRE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous précisons le cadre dans lequel l'étude a été réalisée en décrivant d'abord Proximus et sa stratégie générale, ensuite les Proximus Centers et en concluant par analyse SWOT de ces magasins.

Chapitre 1 : Le groupe Proximus

Section 1 : Présentation du groupe Proximus

Le groupe Proximus est une entreprise de télécommunication et des technologies de l'information et de la communication (TIC), actif sur le marché belge et international avec une offre pour les particuliers, professionnels et organisations du secteur public. Il dit placer le client au cœur de toutes ses activités et a pour ambition de *«connecter les gens en permanence avec le monde pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement»*. En d'autres mots, le groupe Proximus souhaite simplifier la vie de ses clients et leur offrir la meilleure expérience. Il a pour promesse de marque de *«vous rapprocher instantanément de ce qui compte pour vous»*. Pour ce faire, il tente de proposer des solutions accessibles et conviviales avec un excellent niveau de qualité et de service dans tout ce qu'il entreprend pour ses clients. Le groupe contribue également au développement social, économique et environnemental de la société en investissant dans des réseaux d'avenir et des solutions innovantes.

Le groupe Proximus est enregistré à la BCE sous le nom de « Proximus SA ». Sa forme juridique est une société anonyme de droit public. Le siège de l'entreprise est situé au 27 Boulevard Albert II à 1030 Schaerbeek.

La structure opérationnelle de l'entreprise est composée de 6 piliers majeurs²¹ :

- Customer Business Unit (CBU) représente les clients privés,
- Entreprise Business Unit (EBU) regroupe les clients professionnels,

²¹ Voir annexe VII : Structure du groupe Proximus

- BICS est une coentreprise créée avec MTN et Swisscom s'occupant des activités internationales de carrière,
- Technologie & Wholesale regroupe les réseaux et services informatiques ainsi que les activités de « wholesale²²»,
- Customer Opérations Unit (COU) rassemble les activités après-ventes opérationnelles,
- Staff & Support (SS) réunit les services de soutien des différentes business units et filiales du groupe.

Le groupe Proximus est composé de six marques ; Proximus, Scarlet, Bics, Telindus, Tango, Skynet.²³

D'après le rapport annuel de 2015 du groupe, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires sous-jacent de 5.994 milliards d'euros soit une augmentation de 2.2% par rapport à l'année précédente. Proximus compte 6.027.000 clients mobiles (+5,8% par rapport à 2014), a vendu 167.000 abonnements TV de plus qu'en 2015 et compte 1.759.000 clients dans ce segment. Les lignes de téléphones fixes continuent de décroître avec une baisse de 50.000 lignes l'an dernier (2.781.000 au total).

L'entreprise compte aujourd'hui environ 14.000 employés dont 396 nouveaux collaborateurs engagés et 911 mutations internes.

1. L'évolution du groupe Proximus

Proximus a connu beaucoup de changements depuis sa création en 1930 sous le nom de la Régie des Télégraphes et des Téléphones (RTT), une administration publique placée sous la tutelle directe du ministre des communications. En 1992, la RTT devient Belgacom, une entreprise publique autonome. C'est en 1994 que l'entreprise lance son réseau mobile Proximus. En 1998, le marché des télécoms est totalement libéralisé et Belgacom fait l'acquisition de Skynet. Ce rachat permet à Belgacom de faire évoluer ses activités vers internet. Elle se lance en 2002 dans le secteur de l'internet mobile et fait son entrée en bourse en 2004. L'année suivante, l'entreprise entre sur le marché de la télévision et lance le produit « Belgacom TV ». Elle offre pour la première fois en Belgique un service 3G. En 2006, Belgacom rachète Telindus.

²² Wholesale : commerce de gros

²³ Voir partie cadre de recherche, point sur la stratégie d'entreprise

De février 2003 à novembre 2013, Didier Bellens dirige Belgacom succédant à John Goossens et à Bessel Kok. En Automne 2011, il recrute Dominique Leroy dans la division « clients résiduels » du groupe. Fin 2013, il est révoqué par le gouvernement et c'est Dominique Leroy qui est nommée à sa place.

En janvier 2014, Dominique Leroy fait ses premières déclarations en tant que CEO et déclare « *Nous devons retrouver le chemin de la croissance et renforcer la satisfaction de nos clients* » (interview de Dominique Leroy dans La Libre du 10 mars 2014). Elle remporte dernièrement la palme du « Manager de l'Année 2015 » décernée par « Trends-Tendances ». Les atouts qui lui sont reconnus sont surtout son leadership managérial, ses qualités en marketing et son obsession à placer le client au centre de l'organisation. De plus, elle cherche à s'entourer d'excellents professionnels de la télécommunication.

En septembre 2014, le nom de groupe devient Proximus pour tous les services fixes et mobiles, télévision numérique et ICT. Le 15 Avril 2015, la dénomination Belgacom SA de droit public est remplacée par PROXIMUS SA de droit public. Après 23 ans d'existence, le nom Belgacom fait partie du passé. Dominique Leroy explique que ce changement de nom « *simplifiera fortement notre façon de collaborer et de communiquer avec l'ensemble de nos partenaires. Je suis convaincue que cette simplification renforcera la réputation de notre entreprise ainsi que notre identité commerciale et notre positionnement sur le marché belge.* » (Nous sommes Proximus, 2015). On comprend donc qu'il s'agit d'un changement stratégique qui a pour but de clarifier l'offre pour le client mais aussi de rajeunir l'image du groupe. Effectivement, l'entreprise a choisi la marque Proximus car elle vise un public plus jeune, plus moderne et abandonne Belgacom qui possède une connotation plus vieille. De plus, il est question de cohérence. En effet, Proximus étant un opérateur convergent, c'est-à-dire qui offre des packs comprenant la téléphonie, internet, la télévision et le mobile, il ne serait pas cohérent d'offrir un pack avec des noms de marques différents. De ce fait, en les rassemblant sous le même le nom, le travail de compréhension du consommateur est simplifié. Par conséquent, l'offre devient beaucoup plus simple, plus lisible et plus accessible. Haroun Fenaux (2015), le porte-parole nous explique également que « *C'est aussi un souci d'efficacité en termes de publicité. On doit se rendre à l'évidence, on va faire des économies de coûts à partir du moment où l'on ne communique plus qu'avec une seule et même marque* » (article de la RTBF, publié le 05 juin 15). En plus de vouloir simplifier son offre, de se positionner dans l'esprit du consommateur et de faire des économies d'échelle, en changeant son nom, l'entreprise souhaitait également gommer l'aspect belge du nom

« Belgacom » en choisissant un nom de marque plus neutre. Finalement, Dominique Leroy affirme que *«ce rebranding a donné une nouvelle dynamique extrêmement positive»* (Interview de Dominique Leroy dans Trends Tendances le 05 Novembre 2015).

Lors de la nomination de Dominique Leroy en janvier 2014, la CEO du groupe Proximus, avait défini une stratégie FFG dont l'ambition était de renouer avec la croissance opérationnelle et financière à l'horizon de 2016. Or, cette croissance s'est concrétisée dès 2015, soit un an plus tôt que prévu. Cependant, la présidente du comité de direction du groupe affirme qu'*«une stratégie qui fonctionne ne doit pas être changée. Pour 2016, nous allons poursuivre nos efforts»* (Article publié dans La Libre le 06 Janvier 2016). Cette stratégie offensive va passer par l'innovation, en amenant de nouveaux produits sur le marché et par l'intensification des investissements dans le réseau fixe pour environ 950 millions d'euros en 2016.

Section 2 : La stratégie Proximus : « Fit For Growth »

Développée en 2014, la stratégie FFG²⁴ fait évoluer le groupe d'acteur technologique vers une entreprise axée sur l'expérience client dans sa globalité. Cette transformation stratégique est basée sur quatre piliers : l'expérience client, la simplification, l'organisation efficace, la différenciation de marque. La nouvelle culture d'entreprise G2G, qui place le client et leurs besoins au cœur de toutes ses activités, est le point départ et le centre de gravité de cette stratégie.

La stratégie est représentée sous forme d'une maison avec une base, des piliers et le centre représentant l'approche globale du processus de transformation²⁵. Ces structures permettent d'obtenir le toit, c'est-à-dire de concentrer les initiatives du groupe de manière efficace afin de maintenir une croissance continue.

1. Investir et innover

Le groupe Proximus se profile comme un leader technologique en investissant plus de 900 million d'euro chaque année (926 million d'euro en 2015) dans ses réseaux, dans les services convergents et la numérisation de son entreprise. Le but de ces investissements est d'atteindre ses priorités stratégiques, c'est-à-dire améliorer constamment l'expérience client, réduire ses coûts et devenir une organisation plus efficace. Ceux-ci doivent permettre à l'entreprise

²⁴ Traduction : Ajuster pour grandir

²⁵ Voir annexe X : Représentation de la stratégie Fit For Growth de Proximus

d'accroître ses parts de marché, de créer de la croissance et de respecter sa promesse de marque d'être « Infiniment proche de ce qui compte pour vous ».

Geert Standaert (2015), le Chief Technologie Officer, affirme dans un article de Solution Magasine qu'«*aujourd'hui, les consommateurs veulent pouvoir accéder à leur contenu où qu'ils soient et à n'importe quel moment tout en bénéficiant d'une expérience de qualité. C'est pourquoi, ces deux à trois dernières années, nous avons surtout investi dans la connectivité des individus, essentiellement dans le cadre de notre réseau 4G*» (publié le 05 juillet 2015). Après avoir été le premier opérateur à déployer la 4G en Belgique, l'entreprise Proximus est également la première à proposer, depuis cette année, le 4G+ qui offre un débit plus élevé dans 20 villes en Belgique. Selon l'Institut Belge des services Postaux et des Télécommunications (IBPT), Proximus offre la meilleure couverture 4G et 3G en Belgique (février 2016). Proximus affirme également être le plus « impatient des réseaux » en étant le meilleur dans 87% des tests réalisés par Commsquare (un bureau indépendant de suivi et d'évaluation pour les opérateurs mobiles) en termes d'appels, de navigation internet, de téléchargement et de partage.

2. Transformer et développer

2.1 Culture de l'entreprise : Good to Gold

La culture G2G mise en place au sein du groupe Proximus est le fondement de cette stratégie FFG. Dans sa communication dédiée à ce sujet, Proximus dit avoir l'avantage de disposer de talents, d'innovations et d'infrastructures. Sa « culture gagnante » permet de cimenter le tout et d'amener à un résultat supérieur à la somme des individus. Cette culture a pour but de transformer les mentalités de l'entreprise et de placer le client au cœur de toutes ses activités afin de répondre à ses attentes toujours plus élevées.

Afin de développer cette culture, les dirigeants sont invités à donner l'exemple. De lors, tous les collaborateurs sont appelés à se sentir responsables de leur travail, à oser prendre des risques ainsi qu'à apprendre de leurs erreurs. La culture d'entreprise souhaite mettre en place un environnement de valorisation en augmentant les chances des collaborateurs d'améliorer continuellement leurs compétences et leurs talents.

Pour ce faire, l'entreprise a mis en place un axe Coaching & Feedback, qui a pour but de transformer les teams leaders en « mentors »²⁶ grâce à de nombreuses sessions de transformation. Celles-ci démarrent au sein des départements qui sont en contact avec la clientèle car ils sont, selon Proximus, les mieux placés pour savoir comment améliorer l'aide aux clients. Ensuite, ces nouveaux mentors entraîneront eux-mêmes leurs collaborateurs à prendre des initiatives afin de libérer pleinement leur potentiel. Au centre de cette culture, on retrouve les valeurs de l'entreprise : Collaboration, Agilité et Responsabilité. Adhérer à ces valeurs doit aider Proximus à progresser vers une culture « gold » plutôt que simplement « good ».

Collaboration

Le groupe Proximus ouvre la porte à une collaboration avec ses employés, le but étant d'atteindre des objectifs communs au profit de ses clients. Pour cela, l'entreprise vise une structure plus ouverte et transparente afin que ses partenaires puissent utiliser facilement leurs solutions. L'entreprise définit clairement les rôles et responsabilités de chacun et se concerte pour atteindre des objectifs fixés. Elle ne veut pas tout faire elle-même, mais souhaite se concentrer sur ses points forts afin de garantir des meilleures solutions que ses concurrents et satisfaire ses clients. Elle offre à ses collaborateurs plus de liberté pour exprimer leurs idées et leur créativité. Dominique Leroy affirme que « *Celui qui ne fait rien ne se trompe jamais. Nous encourageons nos travailleurs à réfléchir avec l'entreprise et avec les clients* » (Interview avec Dominique Leroy dans ictnews publiée le 16 Novembre 2014). L'objectif est de former une seule et même équipe où chaque collaborateur du groupe s'engage à contribuer au succès de ses collègues afin d'obtenir plus de résultats.

Agilité

Le groupe Proximus veut utiliser « l'approche agile » afin de répondre de manière proactive aux exigences des clients qui évoluent rapidement ainsi que de prévoir, modifier et déployer des applications. Cette agilité doit permettre également à l'entreprise de faire face et d'anticiper les changements de contexte et, par conséquent, de prendre de meilleures décisions. Pour ce faire, Proximus doit faire preuve d'adaptation, de créativité et exploiter sa

²⁶ Le mentor, est défini par Christophe Schmitt comme « une personne d'expérience qui fournit volontairement une aide à une personne moins expérimenté, à titre de guide, de conseiller de modèle et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision » (2008, p202).

diversité interne. Elle veut également observer ses clients et marchés avec la distance nécessaire pour se surpasser et anticiper le changement.

Cependant, Proximus ne veut pas d'agilité partout. Elle souhaite se focaliser sur les systèmes frontaux. En effet, tous les individus ne peuvent pas digérer tant de changements et certains systèmes n'ont pas besoin d'être modifiés et fonctionnent très bien avec un rythme plus lent.

Responsabilité

Les employés chez Proximus sont appelés à être des exemples en matière de responsabilité et à trouver des solutions pour s'améliorer. Pour cela, tous les collaborateurs doivent constamment se demander ainsi que demander aux autres comment ils peuvent atteindre de meilleurs résultats pour les clients et parties prenantes. Grâce à cette valeur, les employés sont appelés à devenir des experts pour fournir le résultat escompté au bon moment ainsi qu'aux bonnes personnes.

2.2 Expérience client

Proximus place ses clients au cœur de toutes ses activités et se concentre sur chaque étape de leurs parcours afin de leur offrir une expérience inégalée. La stratégie Proximus vise à être « infiniment proche » de ses clients dans tous les domaines : quand ils cherchent des informations, ils achètent, installent et utilisent leurs solutions ou encore lorsqu'ils reçoivent leurs factures.

Afin d'améliorer l'interaction avec ses clients, Proximus a ancré ses nouvelles valeurs au sein des équipes qui sont en contact avec la clientèle. A titre d'exemple, Proximus a modifié fondamentalement sa façon de gérer les plaintes. Dorénavant, elles sont suivies du début jusqu'à la fin par un seul collaborateur qui en a la *responsabilité* en terme de résultat. Grâce à ce changement opérationnel, le nombre de plaintes a baissé et la satisfaction client a augmenté de plus de 18% (Proximus rapport annuel, 2015).

Pour Proximus, améliorer l'expérience client passe également par une approche « self-service » en offrant la possibilité à ses clients d'entrer en contact avec Proximus où et quand cela leur convient via l'application ou le site internet MyProximus. L'efficacité du groupe en est renforcée grâce à la réduction d'interactions simples comme les demandes de changements d'adresse. En 2015, le nombre de clients actifs sur Myproximus a augmenté de 15% par rapport à 2014 et neuf clients sur dix affirment être très satisfaits de MyProximus (Proximus rapport annuel, 2015)

Proximus propose également son propre réseau de 77 boutiques, les Proximus Centers. Comme nous l'explique Monsieur Schoorman, le responsable des Proximus Centers,

« la mission de nos magasins est d'offrir une expérience optimale pour les clients par rapport aux produits qu'on a à leurs offrir. Auprès des clients existants pour les problèmes qu'ils peuvent avoir ou leurs questions sur la manière d'utiliser tel produit. Mais, bien entendu, également des prospects qui marquent un intérêt pour les produits Proximus. On essaie de les convaincre de prendre la meilleure offre, en tout cas celle qui correspond le mieux à leurs besoins » (E2).

De plus, Proximus fusionne avec une quarantaine de magasins The Phone house, actuellement partenaires exclusifs du groupe. Comme expliqué précédemment, Proximus possède un réseau de partenaires exclusifs et non exclusifs. Il y a plus ou moins 100 partenaires exclusifs dans lesquels on retrouve exclusivement des produits Proximus. Pour le client, la différence est limitée. Le groupe possède également un gros réseau de partenaires non exclusifs comme les chaînes de distribution de type Media Markt qui proposent les produits Proximus ainsi que ceux de ses concurrents.

2.3 Simplification

L'entreprise Proximus évolue vers des solutions simplifiées : elle allège son catalogue en proposant des packs faciles à utiliser avec plus d'avantages pour ses clients. Cette vague de simplifications repose sur de meilleures interactions numériques, des outils plus efficaces et des plates-formes qui simplifient la vie du client. Ce pilier stratégique a pour but d'offrir également de nombreux avantages pour ses employés.

Pour ceux qui sont face aux clients, un portefeuille simplifié est plus facile à gérer ainsi qu'à expliquer au client. De plus, cela leur offre une bouffée d'oxygène ainsi que plus de temps pour interagir avec le client. Pour les équipes de back office, moins de produits signifient moins de systèmes complexes et par conséquent, moins d'interventions manuelles.

En plus d'être un gain pour les employés et les clients, la simplification du portefeuille de Proximus permet à l'entreprise de réduire structurellement ses coûts. On parle d'une réduction des coûts d'énergie, de maintenance et d'intervention chez les clients.

2.4 Une organisation efficace

Afin d'assurer sa croissance et renforcer son orientation client, Proximus a amélioré son efficacité organisationnelle.

En 2014, l'entreprise a créé une nouvelle entité, la COU qui regroupe les activités après-ventes opérationnelles. Le but de cette consolidation est d'augmenter l'efficacité des processus clients ainsi que le rapport coût-efficacité. Les équipes de cette nouvelle entité travaillent sur l'alignement des procédures et tendent à générer des synergies dans les activités, permettant ainsi l'amélioration de l'efficacité en matière opérationnelle.

Proximus valorise également la mobilité interne entre business units, divisions et départements afin de valoriser et profiter au mieux des talents de ses collaborateurs. Cette pratique cherche à obtenir des effets positifs sur l'agilité, l'esprit collaboratif et la motivation du personnel. En 2015, 911 employés ont été transférés vers de nouveaux postes (Proximus rapport annuel, 2015)

De plus, afin de répondre aux besoins stratégiques de ses business units et de l'entreprise dans son ensemble, Proximus a mis en place des programmes d'acquisitions de compétences organisés par sa propre Proximus Corporare University (PCU). En 2015, Proximus a investi 27 million d'euro dans le développement de ses collaborateurs (Proximus rapport annuel, 2015). Les formations se sont concentrées sur le changement de culture et la création d'un nouvel état d'esprit apte à garantir la croissance continue pour 2016 avec G2G et des sessions de Coaching & Feedback.

Proximus est également de plus en plus à l'écoute de ses employés. En 2015, 76% des collaborateurs ont participé à l'enquête annuelle du personnel soit 2% de plus par rapport à l'année précédente (Proximus rapport annuel, 2015). Sur base de questions comparables, les résultats sur l'engagement, l'alignement stratégique et l'agilité se sont améliorés et sont supérieurs à la moyenne dans le secteur des télécoms.

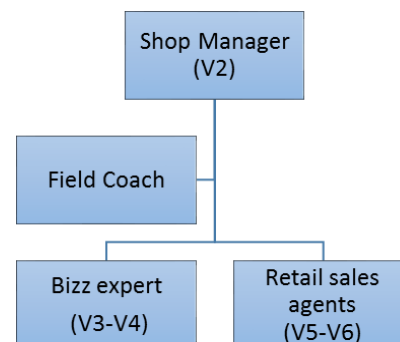
3 La différenciation des marques

Grâce à ses marques Proximus et Scarlet, le groupe est le principal fournisseur belge de téléphonie, d'internet, de télévision et de services ICT basés sur le réseau. Proximus est la marque principale du groupe, elle se positionne en offrant « *La meilleure qualité, le meilleur service et un choix complet de solutions* ». La marque Scarlet quant à elle, est « *L'offre de base pour les clients à la recherche du meilleur prix* ». Le groupe est également présent au Luxembourg via ses deux filiales ; Tango et Telindus. La première commercialise le service convergent du groupe au Luxembourg. Elle est le deuxième opérateur mobile au Luxembourg. La seconde filiale, Telindus, est responsable des activités ICT du groupe au Luxembourg et au Pays Bas. Elle se focalise principalement sur les entreprises et les

institutions. Enfin, la marque BICS veut proposer « *les meilleures solutions de wholesale international aux fournisseurs de services vocaux et de données mobiles dans le monde entier* ».

Chapitre 2 : Les Proximus Centers

Le groupe Proximus étant une organisation très vaste, le cadre de l'étude se restreint à son propre réseau de distribution, les Proximus Centers. Comme dit dans le point précédent, Proximus possède 77 boutiques réparties dans huit districts dans l'ensemble de la Belgique et comptant 760 employés. Vous trouvez en annexe VIII la distribution des différents magasins par district. La plupart des informations détaillées ci-dessous proviennent des entretiens menés dans le cadre de ce mémoire ainsi que d'informations partagées exclusivement par Proximus.



Section 1 : La structure au sein des Proximus Centers

Au sein des Proximus Centers, on retrouve une structure hiérarchique où chaque employé est tenu d'appliquer les consignes de son superviseur direct²⁷. Cela permet un fonctionnement simple ainsi qu'une répartition claire et précise des responsabilités et des rôles de chacun. Cependant, cette forme structurelle est caractérisée par une grande rigidité et une communication lente qui freine toute prise d'initiative.

Le niveau hiérarchique des employés des Proximus

Figure 5 Structure hiérarchique au sein des Proximus centers

Centers est représenté par un « V » suivi d'un chiffre allant de 1 à 6. Celui-ci dépend de l'expérience du collaborateur et apporte une nuance au niveau de leur rôle et leur responsabilité. Concrètement, le Shop Manager de Waterloo, nous explique qu'

« *un manager n'aura pas les mêmes attentes d'un V6 ou d'un V3. Il y a à chaque niveau un degré d'expertise spécifique même si c'est encore un peu flou aujourd'hui parce qu'il y a des V5 qui vont parfois moins bien travailler que des V6* »(E3).

Sur le terrain, le responsable du magasin est appelé « Shop Manager », en dessous de lui, il y a le « Bizz expert²⁸ ». Il s'agit d'un conseiller pour les indépendants et petites entreprises qui propose des solutions adaptées et aide à prendre les bonnes décisions à la suite d'un Bizz

²⁷ Voir annexe IX : Structure hiérarchique des Proximus Centers

²⁸ Traduction : Expert professionnels

Check²⁹. Il est également le bras droit du Shop Manager et le responsable en cas d'absence de ce dernier. A côté de ce Bizz Expert, on retrouve les « Retail Sales Agents³⁰ », c'est-à-dire les vendeurs, collaborateurs. Ils n'ont pas de responsabilité de management spécifique. Au-dessus des Shop Managers, on retrouve les huit « Districts Managers³¹ ». Ils ont pour rôle de motiver et coacher les Shop Managers de leur district et leur équipe ainsi que de s'assurer de la bonne exécution des objectifs qualitatifs et quantitatifs de leur district. Ils traduisent la stratégie générale en plan concret et agissent comme un lien d'informations et d'échanges entre le siège social et les Proximus Centers.

A côté de cette équipe « Field³² » se trouve l'équipe « volante » composée des « Field Coaches³³ », « Sales Coaches³⁴ » ainsi qu'une équipe de 17 vendeurs volants. Les Field et Sales Coaches viennent accompagner, coacher et motiver les vendeurs et managers. Ils analysent la performance en terme de ventes et de revenus et développent des plans financiers afin d'obtenir un engagement des collaborations. De plus, chaque district a deux vendeurs volants en cas de sous-effectif ou lorsqu'il n'y a pas de possibilité d'envoyer un vendeur d'un autre magasin. C'est une équipe composée des 16 meilleurs vendeurs qui sont sortis des magasins et mis dans un planning tournant sur 15 jours.

Ces deux équipes sont soutenues par l'équipe de « Retail Development & Operations Team » qui s'occupe du côté administratif et évalue l'efficacité de chaque Proximus Center afin de maximiser l'espace de vente.

L'ensemble de ces trois équipes sont dirigés par le « Head of Consumer Direct Sales³⁵ », Chirstophe Schoorman.

Section 2 : Les services proposés

Dans un monde où les télécommunications ne cessent d'évoluer et où les clients sont constamment en quête de solutions leur permettant de rester connectés et joignables partout et à tout moment, Proximus veut proposer un concept de boutique « shop du futur », un point de vente tourné vers l'avenir. Ces boutiques s'adressent principalement aux jeunes entre 12 à 35 ans et mettent l'accent sur la mobilité et la technologie. On n'y trouve pas de vente

²⁹ Traduction : Analyse globale des besoins

³⁰ Traduction : Agent de vente au détail

³¹ Traduction : Responsable de région

³² Traduction : Equipes du terrain

³³ Traduction : Les coaches du terrain

³⁴ Traduction : Les coaches de vente

³⁵ Traduction : Chef du département commercial

« agressive » mais plutôt une prise de contact, une mise en relation. L'ambition est de développer plus qu'un simple magasin, un lieu où les clients et prospects peuvent tester de manière approfondie les appareils et applications. L'idée est de mettre le client au cœur d'une nouvelle expérience, de lui montrer les usages de la technologie sans que cela soit trop complexe pour lui. On y retrouve un vaste choix d'accessoires mobiles, l'offre de plans tarifaires et les autres produits et services mobiles de Proximus. Grâce à ce concept, Proximus s'inscrit dans le prolongement de sa stratégie, qui propose des solutions convergentes en vue de garantir la meilleure expérience client possible.

Les points de ventes sont divisés en trois zones³⁶. Dans la première zone, le client découvre les accessoires tendances, les smartphones et tablettes. Ensuite, il arrive dans la zone « expérience » où certains produits et services Proximus lui sont présentés à l'aide de démonstrations en direct et d'un mur multimédia. La troisième zone est divisée en deux parties : une est dédiée à l'éducation et au service après-vente et l'autre, le « Bizz Corner³⁷ », est dédiée aux PME et clients indépendants. On y retrouve en principe tous les produits et services qui répondent à leurs besoins professionnels. Les Proximus Centers veulent être « un lieu de vie » où les clients se sentent chez eux. Cette mise en scène passe par plus de design, de couleurs chaudes et d'espace. Le parcours client est supposé plus fluide et la présence des caisses est plus discrète. Les écrans et tablettes en libre accès permettent de passer d'une attente passive du client à une attente active. Pour mieux accompagner le client, un collaborateur l'accueille, équipé d'une tablette et le dirige vers le vendeur approprié. Le client peut également fixer un rendez-vous pour un entretien individuel dans le Proximus Center.

A l'heure actuelle, au-delà de la vente, les Proximus Centers proposent également un service après-vente pour tous les produits Proximus.

Aujourd'hui, la demande du client se porte sur plus d'usages, plus d'accompagnements et de démonstrations au travers des produits proposés par Proximus. En transformant son réseau de distribution, Proximus s'adapte à l'évolution du marché. Ces boutiques représentent un grand coût mais sont un actif important dans la nouvelle stratégie de Proximus. Elles permettent de fidéliser le client et de vendre des services supplémentaires.

³⁶ Voir annexe XI : Présentation du shop du futur

³⁷ Traduction : Coin professionnel

Section 3 : L'omnichannel, l'avenir des Proximus Centers

Afin de rester compétitif et de se différencier, Proximus doit proposer une expérience de qualité pour conquérir de nouveaux clients, mais également les conserver. Pour ce faire, l'entreprise souhaite mettre en place l'« omnichannel », c'est-à-dire proposer aux clients une interface cohérente, intégrée et efficace à travers l'ensemble des canaux, tant physiques que numériques. L'objectif est de proposer une expérience homogène et cohérente aux clients, et ce, qu'ils utilisent le call center, le site internet ou se rendent dans un Proximus Center. Ils doivent pouvoir passer d'un canal à un autre, pour enfin, avec un peu d'aide, effectuer leur achat. Eric Dubois, District Manager de Wallonie 1³⁸, nous donne un exemple :

« Le client appelle le call center, on lui offre un bouquet d'un mois parce qu'il a eu un problème technique, le client choisit le bouquet Football. Un autre vendeur le rappelle un mois plus tard, pour savoir s'il souhaite le continuer. Si le client hésite, le vendeur l'indique. Si ce client une semaine plus tard, vient en magasin, le vendeur le voit et affirme 'ah je vois que vous hésitez pour le bouquet football quand vous avez parlé avec mon collègue du call center il y a une semaine. Est-ce que vous hésitez toujours? Est-ce que je vous fais une démonstration ? »(E4).

Cela représente un énorme défi mais les bénéfices sont conséquents : l'article du journal du net publié le 29 avril 2014 affirme qu'

« il a été démontré qu'une offre personnalisée et adaptée au client, augmente la recette moyenne par utilisateur (ARPU) de près de 20 % et présente pour les opérateurs une véritable opportunité de renforcer les liens avec leurs clients en limitant le nombre de désabonnements dont souffrent les principaux acteurs du secteur des télécommunications ».

Cela permet également d'entrer en contact avec le client tout au long de son cycle de vie en lui proposant des offres adéquates. Cependant, cette solution demande de nombreux coûts d'aménagements et des opérations de personnalisation fondamentales. Entre autre, l'IT nécessite une attention certaine.

Chapitre 3 : Analyse SWOT des Proximus Centers

Après avoir réalisé une analyse contextuelle du groupe Proximus et des Proximus Centers, une analyse SWOT semble être une manière plus visuelle de regrouper les différents facteurs à l'œuvre selon que ceux-ci soient des forces, des faiblesses, des opportunités ou des menaces. Vous trouverez en annexe XII de ce mémoire, la représentation de l'analyse.

³⁸ Voir annexe XVIII : Distribution des différents magasins par district

Différents éléments sont susceptibles d'avoir un impact positif sur l'activité des Proximus Centers. Premièrement l'omnichannel, permettant une personnalisation des offres et un renforcement des liens avec les clients, peut augmenter les ARPU de près de 20% ainsi que limiter le nombre de désabonnement.

Deuxièmement, en janvier 2017, Proximus lancera un service click & collect. Le Channel Manager, Jan Van Moer, nous explique ce concept dans un du Retail Detail publié en Janvier 2016 *«Les consommateurs verront online dans quels magasins le produit recherché est encore disponible et pourront le réserver en attendant d'aller retirer leur commande sur place. Ainsi le client évitera de se déplacer inutilement »*. En plus, ce service sera complété par un service comparable call & collect, permettant aux clients d'appeler le call center pour réserver un produit, qu'ils pourront ensuite retirer en magasin. Des possibilités similaires seront également disponibles pour les clients professionnels. Sachant qu'en 2014, le taux de la population belge qui achète en ligne se trouvait au-dessus de la moyenne européenne et que le secteur télécom entrainait en 5^{ème} position des produits vendus sur internet, cette collaboration

Troisièmement, Proximus va continuer à étendre la présence des Proximus Centers en Belgique grâce à l'acquisition exclusive des anciens The Phone House. Ensuite, les usages des services télécoms continueront d'augmenter ces prochaines années. Finalement, la fin du SAV apporterait de nombreux avantages aux collaborateurs et aux clients. Ces-derniers sont expliqués plus précisément dans la partie présentation et analyse des résultats, chapitre 3 de ce mémoire.

Cependant, de nombreuses menaces sont susceptibles de freiner les activités des Proximus. En effet, premièrement, nous assistons à une transformation du contexte concurrentiel où l'on retrouve des acteurs globaux (Whatsapp, Messenger) et un renforcement des concurrents nationaux (Telenet-Base et Mobistar qui devient Orange et lance une offre convergente). Ces éléments vont mener à une guerre des prix, on observe une diminution des prix de 7% entre 2006 et 2013. De plus, dans un marché concurrentiel et changeant tel que celui des télécoms, il est vital pour Proximus d'investir lourdement afin que sa qualité de service ne se dégrade pas. La pression économique est donc extrêmement forte.

Deuxièmement, le e-commerce est également un réel enjeu pour les Proximus Centres. En effet, nous avons vu que la population belge achète de plus en plus en ligne et se situe au-dessus de la moyenne européenne.

Troisièmement, l'environnement des télécom est caractérisé par une évolution rapide. Ce qui implique à Proximus et à ses collaborateurs de continuellement s'adapter à l'environnement mais également aux comportements des consommateurs qui évoluent constamment. En effet, ces derniers sont davantage informés sur les différentes offres des opérateurs, sur les produits et sont de plus en plus libre de passer d'un opérateur à un autre (loi datant du 10 juillet 2012 et entrée en vigueur le 1er octobre 2012).

Néanmoins, pour faire face à ces enjeux, les Proximus Centers possèdent de réelles forces. Premièrement, l'entreprise Proximus est le principal fournisseur télécom en Belgique. Elle investit considérablement dans la technologie et dans ses Proximus Centers afin d'offrir un service de qualité à ses clients. Dominique Leroy, CEO de Proximus depuis 2013, a implémenté une nouvelle stratégie FFG qui vise à renouer avec la croissance en inculquant une nouvelle culture d'entreprise axée sur la collaboration, la responsabilité et l'agilité. De plus, les employés sur le terrain bénéficient constamment d'un support à l'aide d'une équipe volante et de formations. En 2014, Belgacom devient Proximus. Ce rebranding permet de simplifier la communication des offres convergentes et de renforcer l'identité commerciale et le positionnement de l'entreprise sur le marché belge. Le marché professionnel est également un réel atout pour les Proximus Centers qui offrent, en magasin, les conseils d'un « bizz expert ». Les clients ont aussi la possibilité de prendre rendez-vous en ligne avec un collaborateur Proximus et ont accès, via l'application myproximus, à l'ensemble de leurs produits Proximus sans l'intervention d'un collaborateur.

Malgré ces forces indéniables, on note tout de même quelques faiblesses des Proximus Centers. Tout d'abord, bien qu'un retour à la croissance ait été obtenu de manière générale, ce n'est pas le cas des Proximus Centers. De plus, malgré le rebranding et la restructuration des magasins, les Proximus Centers ont encore des difficultés à attirer les jeunes. Ensuite, les vendeurs ressentent une certaine frustration face à la taille du groupe Proximus. Ils sont le point de contact entre le client et l'organisation et doivent faire face à l'ensemble des mauvaises expériences des clients. Malgré toute la motivation d'un collaborateur, un client déçu par un autre canal de Proximus entrera avec des a priori dans les Proximus Centers. Ces attitudes sont difficiles à surmonter par les vendeurs. Ils passent également encore trop de temps à leur bureau. Ils ont encore un travail d'encodage qui les empêche d'avoir suffisamment de temps pour entretenir des échanges de qualité avec les clients. Ils n'ont pas le temps de personnaliser leur vente ou de faire des démonstrations avec les technologies qui sont mises à leur disposition au sein des Proximus Centers. Ils sont continuellement « le nez

dans le guidon » avec des objectifs de vente à atteindre. Ils sont dépassés par ces notions de stratégie et de valeurs, ils ont du mal à prendre du recul (E3). Finalement, la structure, encore très hiérarchique et top down, ne facilite pas la prise d'initiative des collaborateurs.

PARTIE IV. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

La partie quatre de ce mémoire a pour objectif de présenter et d'analyser les résultats obtenus lors de nos observations et entretiens semi-directifs. Elle est divisée en trois chapitres, tous ayant un objectif différent. Le premier chapitre a pour but d'identifier et d'analyser les éléments similaires entre la philosophie Lean présentée dans la partie théorique de ce mémoire et la stratégie FFG expliquée dans la partie cadre de recherche. Le second chapitre complète la définition du Lean Management en identifiant et en analysant les outils Lean présents dans les Proximus Centers. Le dernier chapitre est exclusivement dédié à l'analyse du pilier simplification, un élément clé de la stratégie FFG qui vise à chasser les gaspillages présents dans les Proximus Centers.

Chapitre 1 : L'implémentation du Lean Management dans la stratégie FFG de Proximus

Dans ce chapitre, nous analysons et critiquons l'implémentation générale du Lean Management dans les Proximus Centers. L'observation se fait principalement à l'aide des entretiens semi-directifs ainsi qu'avec la partie cadre de recherche. L'analyse est, quant à elle, établie grâce à la partie théorique du Lean Management et vise à pointer les éléments pouvant être améliorés. Ce chapitre est divisé en deux sections différentes : la représentation symbolique de la stratégie et les principes de Liker que l'on retrouve dans cette stratégie. Le but consiste à identifier les différents éléments faisant référence au Lean Management dans la Stratégie FFG de Proximus.

Section 1 : Représentation symbolique de la stratégie FFG et du TPS

1. Observation

La stratégie FFG, initiée par Dominique Leroy, est représentée sous la forme d'une maison, très semblable à la « Maison Lean » de Fuji Cho³⁹. Tout comme la représentation du président honoraire de TMC⁴⁰, la stratégie FFG de Proximus comprend des fondations, des piliers, un centre et un toit surplombant le tout. Dans les deux modèles, les fondements font référence à un ensemble d'outils et de techniques, les piliers représentent des méthodes de gestion et le toit fait référence aux objectifs à atteindre. On note quelques différences concernant le

³⁹ Voir Annexe XIII : Présentation similaire de la maison Lean et de la stratégie FFG

⁴⁰ Voir partie théorique, point sur la philosophie Lean

nombre et les noms des outils, des principes et des techniques que l'on retrouve à chaque étape de la structure⁴¹.

Au-delà d'une forme et d'une structure identiques, on retrouve certains éléments dans les deux maisons. Cependant, ils portent généralement des noms différents et/ou sont parfois situés dans une autre partie de la représentation de l'édifice. Par exemple, contrairement au TPS, « la philosophie » de l'entreprise ne fait pas partie des *fondements* de la stratégie FFG. Proximus place plutôt sa « culture d'entreprise » au centre de sa stratégie. Les deux termes font référence à la même idée, mais sont disposés dans des parties différentes de la maison

Les piliers « jidoka » et « JIT » du TPS sont quant à eux présents dans la stratégie FFG de Proximus mais sous des noms différents. En effet, dans un premier temps, l'objectif du jidoka⁴² et de la simplification est le même : fournir plus d'autonomisation afin de garantir au client un parcours de qualité et de permettre aux collaborateurs de réaliser des activités à valeur ajoutée. Rappelons l'exemple donné dans le cadre de recherche dans l'explication du pilier « simplification » : grâce à l'application MyProximus, le client peut désormais changer lui-même son adresse postale. Par conséquent, le collaborateur ne « perd » plus de temps à l'encodage mais peut se concentrer exclusivement à la vente et aux conseils client. Ensuite, on retrouve une nouvelle fois des concordances entre l'objectif du pilier de « l'organisation efficace » et « JIT ». En effet, une organisation efficace selon Proximus vise à placer le bon collaborateur au bon endroit (*produire ce qu'il faut au moment où il le faut pour le TPS*), accélérer ses processus de décision (*diminuer les délais de production et livraison*) et optimiser les coûts et processus (*répondre à la demande au meilleur prix*).

La culture d'entreprise de Proximus s'inspire également beaucoup du « kaizen⁴³ », développé dans le TPS. Comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce mémoire, le kaizen est une philosophie fondée sur la (1) responsabilisation, (2) l'autonomie des membres et sur la (3) chasse aux gaspillages. Il s'avère que deux des trois valeurs de la culture G2G de Proximus sont (1) la responsabilité des employés et (3) l'agilité. Concernant l'autonomie (2), Proximus offre à ses collaborateurs plus de liberté pour exprimer leurs idées et leur créativité. Monsieur Destrain, responsable de la transformation culturelle de Proximus, nous explique que l'entreprise « *souhaite favoriser des équipes plus autonomes qui ont davantage*

⁴¹ Voir annexe XIV : Comparaison des éléments que l'on retrouve dans la Maison Lean de Fiji cho et dans la stratégie FFG de Proximus

⁴² Voir partie théorique, point sur la philosophie Lean

⁴³ Voir partie théorique, point sur la philosophie Lean

d'empowerment, capable de prendre des responsabilités par rapport à une problématique donnée. Et dans ce mode de fonctionnement plus autonome, aller vers le continuous improvement » (E1). Le kaizen suggère également l'implication de tous les collaborateurs, et il s'agit également de l'un des objectifs de la culture G2G exprimés comme suit « L'objectif est de former une seule et même équipe où tous les collaborateurs du groupe s'engagent ensemble à contribuer au succès de ses collègues afin d'obtenir plus de résultats »⁴⁴. Cette philosophie kaizen demande une forte motivation des employés, tout comme le centre de la stratégie qui met en avant la volonté d'aller de l'avant dans l'attitude des collaborateurs de Proximus. Enfin, au travers de la valeur « collaboration », les employés sont invités à suggérer des améliorations continuellement en se demandant à eux-mêmes ainsi qu'à leurs collègues comment ils peuvent atteindre de meilleurs résultats pour les clients et parties prenantes.

2. Analyse

De la même manière que Niklas Modig et Pär Arrêt Ahlström l'expliquent dans leur livre « This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox », Proximus a adapté cet édifice en fonction de son contexte et de son environnement et n'a pas cherché à copier-coller ce que TMC a fait⁴⁵. Néanmoins l'objectif central de cette représentation reste le même : faciliter l'enseignement et la compréhension de la stratégie.

De manière générale, en comparant les éléments exclusivement explicités dans la stratégie FFG et les informations obtenus grâce à notre entretien avec Monsieur Destrain, on retrouve les éléments principaux du TPS dans la stratégie FFG de Proximus. Nous remarquons cependant une différence significative. Celle-ci concerne la philosophie de l'entreprise Proximus, qui se trouve exclusivement « au centre » de l'édifice, tandis que Fuji Cho l'a placée dans les « fondements », ce qui permet de stabiliser le système. Dès lors, on observe que la culture est un élément central de la stratégie FFG sur lequel l'entreprise doit encore travailler et se développer pour qu'elle puisse un jour devenir un « fondement » et espérer tirer autant d'avantages du TPS que TMC. Par conséquent, la disposition à ce stade de la philosophie au « centre » est tout à fait justifiée. Il est maintenant judicieux, à l'aide de la section suivante de visualiser les différents principes effectivement présents au sein des Proximus Centers.

⁴⁴ Voir partie cadre de recherche, point sur la stratégie FFG de Proximus

⁴⁵ Voir partie théorique, point sur l'évolution du concept Lean

Section 2 : 14 principes Lean qui feront la réussite de votre entreprise, Liker (2004)

1. Observation

Vous trouverez en annexe XV de ce mémoire, l'ensemble des principes Liker et leur présence au sein de la stratégie FFG et des Proximus Centers.

1.1 Partie philosophie

La Philosophie long-terme est bel et bien présente au sein de la stratégie FFG. On constate, par exemple, que Proximus investit durablement dans ses Proximus Centers au travers de la rénovation de ces boutiques en « shops du futur », de ses formations « coaching et feedback » et plus largement du « rebranding » de la marque et ce, malgré les dépenses que cela implique. De plus, Dominique Leroy affirme que la stratégie FFG, mise en place en 2014, qui a permis au groupe de renouer avec la croissance, ne va pas être modifiée car « *une stratégie qui fonctionne ne doit pas être changée* » (propos recueillis dans l'article publié dans La Libre le 06 Janvier 2016).

2.2 Partie Procédure

Proximus a mis au point un programme appelé «Quality to Growth » qui permet de pointer les problèmes observés par les collaborateurs dans les Proximus Centers et de les faire remonter à la personne responsable. Le District Manager de Waterloo (E5) nomme ce programme de « *monstre qui fonctionne doucement* ». La circulation d'information se fait en effet via plusieurs intermédiaires, ce qui diminue sa fluidité et rend la rapidité d'intervention difficile.

Au-delà des standards de travail, Proximus pratique également le yokoten⁴⁶. En effet, grâce à l'entretien avec Monsieur Destrain, nous apprenons que la nouvelle culture G2G est focalisée sur des nouvelles façons de travailler ensemble : avoir une collaboration qui soit tactiquement effective au sein des équipes mais également entre les équipes. Ceci passe par la mise en place de projets transversaux et de « live my life »⁴⁷.

Ces projets transversaux sont décrits par Monsieur Destrain comme « *des initiatives transverses réalisées par des représentants de plusieurs départements différents* » (E1) Monsieur Erzeel, qui contribue à l'un de ces projets, nous affirme que

« *C'est une très bonne chose car dans chaque projet, on y retrouve un acteur qui est confronté à la réalité du terrain. Ce sera plus efficace car tu n'auras pas un employé*

⁴⁶ Voir partie théorique, point Philosophie Lean

⁴⁷ Traduction : Vis ma vie

Marketing qui va sortir une idée et qui va se rendre compte, bien plus tard, que ça ne convient pas à la réalité du terrain. C'est magnifique, il y a un vrai échange » (E3).

Quant au principe du live my life, il nous a été expliqué lors de l'entretien avec Monsieur Schoorman. Il le développe comme *« une opportunité pour un Shop Manager de se rendre dans un autre Proximus Center pendant une semaine afin de découvrir une autre clientèle, une approche de vente et de management différente, et pour apprendre dans un autre magasin »* (E2). Cette pratique va permettre de faire vivre la valeur « collaboration » entre les boutiques qui, selon Éric Dubois, manque aujourd'hui. Selon lui, les raisons de ce déficit de partage sont principalement dues à l'histoire de Proximus qui a longtemps privilégié la compétition inter-boutiques. Il ajoute qu'il a l'intention d'étendre cette technique aux collaborateurs et aux District Managers (E4). Monsieur Geremino indique que cette technique va permettre *« aux bons élèves de la culture G2G de déteindre sur les autres »* (E5) mais aussi de mieux accepter les changements culturels imposés par les Districts Managers ou les Coaches. En effet, selon lui, un outil ou une technique serait mieux accepté et pratiqué si un Shop Manager avait l'opportunité d'observer leurs bénéfices chez un collègue qu'il connaît depuis 10 ans. Cependant, d'après Monsieur Erzezel, *« il faut prendre le temps de le faire, or on est dans l'action, nous »* (E3).

En outre, avant d'implémenter une procédure ou une technologie au sein de ses boutiques, Proximus met en place des « projets pilotes » dans certains magasins afin d'observer la manière dont une nouvelle technique ou pratique est accueillie par les employés et perçue par les clients, ainsi que les résultats obtenus.

2.3 Partie People

Concernant le principe 9 *« Formez des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail, sont imprégnés de la philosophie et l'enseignent aux autres »*, le District Manager de Wallonie 1 (E4) nous informe que le recrutement de Shop Manager en externe est interdit. En effet, il ne peut pas engager de CDI directement mais surtout il est, selon lui, nécessaire que les Shop Managers soient déjà expérimentés, aiment leurs équipes, leur District Manager et leur travail. Cependant, bien que, dans le passé, on devenait Shop Manager en montant graduellement de V6 à V2⁴⁸, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le District Manager (E4) nous explique que s'il voit un V5 avec d'énormes capacités de vente, qui prend les devants et des responsabilités et qui prouve en quelques années des choses exceptionnelles, il pourra

⁴⁸ Voir partie cadre de recherche, point sur la structure des Proximus Centers

directement monter Shop Manager. Ce système permet de mettre fin à l'idée que si un collaborateur est V3 depuis 10 ans, il deviendra automatiquement le prochain Shop Manager. Selon lui, à l'heure actuelle, il est primordial pour un collaborateur qui souhaite évoluer de montrer sa motivation et prendre des initiatives.

De plus, Monsieur Destrain, responsable de la transformation culturelle, nous informe que *« des formations G2G ont été données depuis le top vers le down afin de diffuser largement la nouvelle culture et la philosophie de l'entreprise. La courroie de distribution étant essentiellement les team leaders »*(E1). Monsieur Erzeel, Shop Manager du Proximus Center de Waterloo, nous confirme avoir reçu cette formation et ajoute que *« les collaborateurs ont également suivi une formation d'un jour pour comprendre cette nouvelle culture »* (E3).

Comme vu dans la partie cadre de recherche, Proximus a également mis en place un axe *« coaching & feedback »* qui a pour but de transformer les team leaders en mentors. Monsieur Destrain nous affirme que *« les team leaders ont reçu un programme de coaching & feedback afin d'avoir à disposition l'ensemble des outils pour activer des compétences ou aider leurs équipes à dépasser des difficultés qu'ils rencontrent habituellement »*(E1). Ces formations ont démarré au sein des départements qui sont en contact avec la clientèle car ils sont, selon Proximus, les mieux placés pour savoir comment améliorer l'aide aux clients. Ensuite, ces nouveaux mentors entraîneront eux-mêmes leurs collaborateurs à prendre des initiatives afin de libérer pleinement leur potentiel. Monsieur Erzeel nous donne plus d'explications sur ces formations :

« La formation était plus au niveau de la mentalité, sur la manière de donner des feedbacks. Il n'y avait pas d'outils. On m'a appris à être plus dans le coaching que dans les résultats. Cela a permis de changer mon rôle de manager en leader et en accompagnateur » (E3).

Messieurs Dubois et Geremino nous parlent également des prochaines étapes de formation des managers *« coaching & attitude »* que le District Manager décrit comme *« une formation sur comment coacher les collaborateurs quand ils ne vont pas suffisamment loin dans la vente »* (E4).

3. Partie Résolution de problèmes

Le Shop Manager de Waterloo nous affirme recevoir la visite une fois par mois de son District Manager ainsi que de *« temps en temps »* des visites de Christophe Schoorman, le responsable des Proximus Centers. Selon lui, ces visites ne sont pas régulières car il est *« en*

dehors de la périphérie bruxelloise mais à Bruxelles tu as toujours quelqu'un qui vient voir ce qui se passe, beaucoup plus qu'avant » (E3). De plus, des employés du pilier COU⁴⁹ du marketing ont également la possibilité de venir en magasin pour faire des « experience days » sur le terrain. Cela peut se faire sur base volontaire ou à la demande des Shop Managers. Néanmoins, Eric Dubois nous révèle que les Shop Managers « *ne sont pas très inspirés. Par conséquent, ça va plus se passer de manière proactive* » (E4).

Concernant l'implémentation de nouvelles pratiques, nous avons obtenu quelques informations sur la manière dont le SAV va être arrêté en 2016 dans tous les Proximus Centers. Monsieur Leto Geremino atteste que Christophe Schoorman a décidé de mettre fin au SAV car il avait observé que les collaborateurs concentraient 70% de leur temps au SAV, ce qui les empêchait de conseiller ou de faire des démonstrations aux clients. Certains magasins pilotes ont déjà adopté cette pratique afin d'observer dans quelle mesure elle sera acceptée par les collaborateurs et les clients, ainsi que les résultats qui sont effectivement atteints. Le Field Coach ajoute que sur le terrain, on ressent une certaine peur de la part des collaborateurs ne faisant pas partie des magasins tests. En effet, il nous explique que leur première pensée est la suivante « *On va supprimer les SAV, donc 70% de mon travail. Par conséquent je vais avoir moins de travail et ils vont pouvoir justifier le fait de nous virer* ». Dès lors, il a décidé de sa propre initiative d'expliquer les raisons de ce choix et de rassurer les collaborateurs en leur expliquant que suite à la fin du SAV dans les magasins pilotes, la satisfaction des employés ainsi que le chiffre d'affaire ont augmenté. Selon lui, ce n'est pas assez dit (E5).

De plus, rappelons qu'afin de développer la culture G2G, nous retrouvons dans la stratégie FFG les affirmations suivantes « *les dirigeants sont invités à donner l'exemple. De plus, tous les collaborateurs sont appelés à se sentir responsables de leur travail, à oser prendre des risques ainsi qu'à apprendre de leurs erreurs. La culture d'entreprise souhaite mettre en place un environnement de valorisation en augmentant les chances des collaborateurs d'améliorer continuellement leurs compétences et leurs talents* »⁵⁰.

En pratique, Monsieur Dubois, nous explique son approche face à l'erreur, qui n'est, selon lui, pas celle de tout le monde : « *selon moi, il faut faire des erreurs, c'est uniquement grâce à ça qu'on avance et qu'on peut faire changer les choses, faire évoluer son travail et celui de son équipe. Tu ne peux pas avoir du participatif si, dès que tu fais une erreur, on te tape dessus* »

⁴⁹ Voir partie cadre de recherche, point sur Proximus

⁵⁰ Voir partie cadre de recherche, point sur la stratégie FFG

(E4). Cependant, il nous raconte que cette vision va à l'encontre du passé de Proximus où la structure était top down et rigide. Par conséquent, beaucoup d'anciens Shop Managers ont le sentiment qu'ils doivent se débrouiller.

2. Analyse

Premièrement, la direction du groupe Proximus semble avoir une vision à long-terme qui vise à accroître la valeur client tout en améliorant les processus organisationnels.

Deuxièmement, dans la partie « Procédures » des principes développés par Liker, on observe que beaucoup ne sont pas applicables aux Proximus Centers. En effet, bien que dans le point « secteur d'application » du Lean Management, nous avons vu que ce système est adéquat à tous types d'entreprises, les Proximus Centers offrant en partie des services, ils doivent faire face à certaines caractéristiques de ce secteur tels que l'immatérialité du « produit » vendu, l'impossibilité de stocker, la difficulté de planifier ou encore de délimiter les métiers de l'entreprise. De plus, malgré la mise en place de l'outil Quality to Growth, la circulation d'informations est loin d'être fluide, ce qui rend difficile la mise en évidence rapide des problèmes au sein des Proximus Centers. L'entreprise doit continuer de travailler en équipe et progresser continuellement pour améliorer la fluidité de l'information. Cependant, la mise en place du yokoten par des techniques, telles que le live my life et les projets transversaux, permettent un partage de connaissances sans imposer un système centralisé. Pour respecter la philosophie de résolution de problèmes Lean, Proximus doit continuer à faire preuve de beaucoup de souplesse pour permettre la créativité et ne pas uniquement faire adhérer ses collaborateurs à des standards de travail imposés par le siège. En effet, elle pourrait rater l'opportunité de s'améliorer et « tuer » le kaizen. En outre, la mise en place de projets pilotes dans certains magasins avant l'implémentation globale d'une pratique, d'un outil ou d'une technique, est un « bon point Lean » pour les Proximus Centers. En effet, cela permet aux techniques d'être éprouvées et d'être certain qu'elles servent aux collaborateurs Proximus.

Troisièmement, de manière générale, nous observons que l'entreprise Proximus est très impliquée dans l'ensemble des principes reliés à la partie « People ». Elle investit considérablement dans ses leaders afin qu'ils vivent la philosophie de Proximus et l'enseignent aux autres.

Finalement, la résolution de problèmes paraît également être un point de développement de la stratégie FFG de Proximus. Une relation de confiance et d'échanges semble se construire entre les différentes personnes impliquées dans les Proximus Centers. Cependant, bien que les

managers apparaissent de plus en plus à la source, des efforts restent à faire quant à la communication des nouvelles techniques et pratiques auprès des collaborateurs. De plus, l'ensemble de ces techniques semble provenir du siège et rarement des collaborateurs. Ces derniers paraissent peu investis dans le processus d'amélioration continue. Cette piste sera plus observée et critiquée dans le deuxième chapitre de cette partie analyse.

A la suite de ce premier chapitre, nous pouvons conclure que l'on retrouve au sein de la stratégie FFG de Proximus, plusieurs éléments et principes faisant référence au système du Lean Management. En effet, la communication de la stratégie FFG paraît semblable à celle du TPS : on y retrouve la même structure, les mêmes étapes de développement ainsi que des pratiques similaires telles que jidoka, jit ou le kaisen. Cependant, en pratique, celle-ci demande encore beaucoup de travail et d'investissement de la part des Managers et collaborateurs. Nous constatons tout de même que Proximus a noté ses différents piliers (pour rappel : simplification, organisation efficace, différenciation de la marque, simplification et culture de l'entreprise) en « investissement et transformation »⁵¹. Dès lors, Proximus est conscient que l'ensemble de ces éléments demande du temps et de l'investissement.

Chapitre 2 : Le Management visuel dans les Proximus Centers

Comme nous l'avons identifié dans la partie cadre de recherche, la littérature tend à diviser le système du Lean Management en deux parties : l'une qui présente la philosophie où règnent des principes et l'autre qui expose une façon plus concrète de travailler à travers des outils. Dans le chapitre précédent, nous avons tenté d'explorer et d'identifier la première partie de la définition du Lean Management dans la stratégie FFG de Proximus. Le but de ce chapitre sera de compléter la définition du Lean Management en présentant les différents outils Lean utilisés dans les Proximus Centers.

Lors de nos entretiens et de nos observations, nous avons constaté que pour faire vivre sa stratégie FFG, Proximus souhaite implémenter, au sein de ses Proximus Centers, le management visuel. Comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce mémoire, cette pratique managériale implique trois actions : utiliser un tableau de bord visuel, mettre en place des « stand-up meetings » et chercher l'amélioration continue en mesurant, en surveillant et en revoyant les performances de l'équipe en question.

⁵¹ Voir annexe X : Représentation de la stratégie Fit For Growth de Proximus

Afin de visualiser à quel degré cette démarche est présente dans les Proximus Centers, ce chapitre sera divisé en trois sections différentes : premièrement nous vous présentons les résultats de nos observations du whiteboard (terme utilisé pour mentionner le tableau de bord visuel chez Proximus) ainsi que des stand-up meetings. Deuxièmement, nous vous exposons les différentes affirmations récoltées à leurs sujets lors de nos entretiens semi-directifs avec l'ensemble de la ligne hiérarchique des Proximus Centers. Finalement, nous concluons ce chapitre par une analyse critique de cette démarche et de son implication dans l'amélioration continue.

Section 1 : Observation

1. Choix du cadre d'observation

Lors de notre récolte de données, nous avons eu l'occasion de participer à deux réunions d'équipe : l'une à Waterloo et l'autre à Mons Grands Prés. Nous avons décidé de vous présenter exclusivement les observations faites lors notre visite au Proximus Center de Mons Grands Prés pour deux raisons décrites ci-dessous. Cependant, vous trouverez en annexe XVI de ce mémoire, des photos des différents tableaux de bord que nous avons eu l'occasion d'observer ainsi que notre grille d'analyse pour les deux réunions.

Premièrement, comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce mémoire, le whiteboard est un outil qui doit être créé « par l'équipe et pour l'équipe ». De fait, chaque whiteboard que nous avons eu l'occasion de visualiser, était représenté et utilisé de façons totalement différentes. Il nous est donc difficile de présenter un whiteboard « standard » de Proximus. Par conséquent, nous devions faire un choix quant au cadre d'observation à présenter.

Deuxièmement, le Proximus Center de Mons Grand Prés, nous a été référencé comme « *le meilleur Proximus Center de Wallonie 1 quant à l'utilisation du whiteboard selon les principes de Proximus* » (E4). Il serait « *l'exemple ultime du whiteboard, du meeting debout et de l'engagement de l'employé* » (E5). Par conséquent, il nous a semblé pertinent de l'analyser afin de pouvoir proposer de nouvelles pistes d'améliorations. En effet, le whiteboard de Waterloo était d'un niveau radicalement inférieur. Ce dernier ne se trouvant pas dans la même pièce que la « réunion assise », il n'était pas utilisé et présentait seulement une structure sans aucun élément pertinent et mis à jour. Il s'agissait uniquement d'un tableau abandonné dans une pièce, présentant, à l'aide d'une feuille en papier, les objectifs et bonus des employés. Lors de la réunion d'information, les employés étaient assis et il n'y avait aucune interaction avec le whiteboard. Le Shop Manager a tenté vaguement de faire participer

ses collaborateurs à l'élaboration de focus mais sans succès. Seul l'esprit d'équipe et l'échange de bonnes pratiques ont été observés lors de la réunion. Par conséquent, ce dernier nous sera plus utile pour identifier les challenges d'implémentation. Les pistes d'améliorations, pour ce magasin, sont d'ailleurs déjà connues par le District Manager, le Field Coach et le Shop Manager lui-même.

2. Whiteboard

Le whiteboard de Mons Grands Prés se trouve au centre de l'environnement de travail de l'équipe, derrière le Proximus Center mais à l'avant du stock, de la salle de réunion et de repos. A chaque passage des collaborateurs entre ces deux espaces, ils passent devant. Celui-ci est divisé en trois parties distinctes :

1) Une partie « résultats »

Cette partie reprend, d'une part, le nom de l'ensemble des indicateurs quantitatifs, à savoir les résultats de la semaine en cours et de la semaine précédente. Ceux-ci sont exprimés en pourcentages de ce qui a été réalisé par rapport à ce qui était attendu cette semaine, ainsi que l'évolution de l'écart (positif ou négatif) exprimé à l'aide d'une flèche (vers le bas ou vers le haut). Les résultats sont écrits en deux couleurs (vert ou rouge) selon qu'ils soient respectivement positifs ou négatifs. Les ratios sont facilement appréhendables : inférieurs, égaux ou supérieur à 100%. Ils représentent des signaux de bonne ou mauvaise performance par rapport à l'ensemble des offres Proximus sur une semaine. D'autre part, les indicateurs qualitatifs sont quant à eux exprimés uniquement mensuellement. A l'annexe XVII de ce mémoire, vous trouverez la liste des indicateurs quantitatifs et qualitatifs avec leurs définitions.

2) Une partie « incentive »

Cette partie correspondant aux objectifs de vente à atteindre pour recevoir une récompense pour l'ensemble de l'équipe. Lors de notre visite, le Proximus Center avait deux incentives différents, reprenant trois objectifs de ventes pour le 3^{ème} quadrimestre (tous les incentives étant les mêmes pour l'ensemble des Proximus Centers). Pour la première récompense, c'est-à-dire, un voyage à Paris, l'équipe a indiqué sur le tableau le nom des produits à vendre (ACER, HUAWAI), l'objectif total à réaliser en nombre (33, 60), ce qui a déjà été vendu (17 et 7) ainsi que le pourcentage de ce qui a été réalisé par rapport à ce qui était attendu cette semaine (175.6%, 39, 8%). Le même processus est utilisé pour le deuxième incentives : « une

journée au médiévale » si l'équipe parvient à vendre pour 6405€ de Norton (antivirus mobile et ordinateur).

3) Une partie « focus »

Cette dernière partie reprend l'ensemble des produits/services ayant obtenus des résultats « rouges », en d'autres mots, un résultat inférieur aux attentes hebdomadaires et une liste d'astuces, de focus de vente sur lesquels se concentrer pour espérer une évolution la semaine suivante. A titre d'exemple ; le « Norton » était à 38, 7 % la semaine précédente et à 29.3% cette semaine, par conséquent on retrouve sur le tableau, dans la partie focus, Norton : Fixe et Mobile, Enfant et Banque. Les vendeurs doivent donc se concentrer sur la vente de l'antivirus Norton en fixe et mobile en proposant les avantages tels que la possibilité du contrôle parental ou de remboursement des banques en cas de piratage.

3. Stand-up Meeting

3.1 Cadre

La réunion d'équipe a lieu devant le whiteboard. Tous les collaborateurs sont debout, en demi-cercle face à ce dernier. Seul un collaborateur a pris une chaise pour s'inclure dans le cercle. La réunion a lieu à 9H, juste avant l'ouverture du Proximus Center et dure une heure. Toute l'équipe n'est pas présente, seulement les collaborateurs travaillant cette matinée. Un employé rejoint la réunion 10 min avant la fin de celle-ci. Au total, lors de la réunion il y a quatre collaborateurs et le Shop Manager pour une équipe qui en compte neuf.

3.2 Structure

Le Shop Manager engage la réunion en présentant les points à aborder ainsi que le nom des personnes chargées de les expliquer : un collaborateur présente une partie de la réunion. On note une similitude entre les points abordés lors de la réunion et ceux présents sur le whiteboard. La réunion est divisée comme suit :

1) Présentation des **résultats** en comparaison avec ceux de la semaine précédente,

La présentation des résultats est faite par une collaboratrice. Elle explique l'évolution par rapport à la semaine dernière, les points d'évolution et les points sur lesquels porter son attention. A la suite de cette présentation, le Shop Manager demande une analyse de chacun de ces résultats.

2) Introduction des **incentives** et de leurs évolutions,

La présentation des incentives se fait par un autre collaborateur. Il a lui-même calculé et mis à jour les chiffres et les objectifs à atteindre. Il paraît apporter l'information aux yeux de tous, même le Shop Manager écoute le résultat atteint cette semaine.

3) Réflexion de groupe sur l'efficacité des **focus** passés et élaboration de nouveaux.

Pour chaque indicateur de performance négatif, l'ensemble de l'équipe

- Remet en question du focus de la semaine passée, s'il est toujours d'actualité cette semaine. Le Shop Manager questionne ses employés sur l'efficacité de ce dernier mais rappelle également pourquoi certains focus ont été mis en place. Par conséquent, ceci nous amène à penser que pendant une semaine, tout le monde n'a pas compris l'ensemble des focus. Après un débat entre les collaborateurs, le focus est soit amélioré, soit supprimé.
- Met en place de nouveaux focus pour les nouveaux indicateurs de performance négatifs

3.3 Rôle du Shop Manager

Lors du stand-up meeting, nous observons que le Shop Manager possède plusieurs rôles différents :

Premièrement, il **encadre la réunion**. Il est le premier et le dernier à prendre la parole. Il introduit la réunion en communiquant la structure et la termine en résumant les points sur lesquels se concentrer. Il redirige également la conversation lorsqu'elle dévie vers un autre sujet. Il clôture les différentes parties et donne la parole à la personne chargée de la suivante. Deuxièmement, il est **le maitre du temps**. Il s'assure, tout au long de la réunion, du temps passé à chaque partie. Troisièmement, **il vérifie la participation, l'implication** de chaque collaborateur en posant systématiquement des questions à ceux qui participent le moins afin de les inclure dans l'analyse et la suggestion. Il pose des questions telles que « *Qu'est-ce que tu en penses ?, A quoi est dû cette baisse ?, Qu'est ce qui te frappe ?, Qu'est-ce qu'on fait pour remonter ?, Est-ce qu'on garde l'objectif postpaid ? Est-ce que l'ancien focus fonctionne selon toi ?, Est-ce que tu te souviens pourquoi on a mis focus vacance ?, Est-ce qu'il y a d'autres focus sur lesquels on peut se mettre ?* ». Quatrièmement, **il motive l'équipe** en répétant « *tout est encore possible, tout le monde doit s'y mettre à fond* ». Ensuite, il vérifie également que tout le monde **connait les règles** et conditions d'une nouvelle offre. Il le fait en deux étapes : il pose directement la question et ensuite il synthétise les réponses de chacun.

Tout comme les collaborateurs, il donne des conseils de vente. Pour ce faire, il met en place des scénarii de vente où il incarne le rôle du client. Tout au long du scénario, il donne des conseils « *ne pose pas de question, fait des phrases courtes, ne choisit pas à la place du client* ». Finalement, il est le seul **à écrire les focus** sur le tableau malgré que les idées viennent de l'ensemble de l'équipe.

3.4 Echanges entre Collaborateurs

Durant toute la réunion, l'ensemble de l'équipe participe. On observe un bon esprit, de l'entraide et un échange de bonnes pratiques et d'expérience. Bien sûr, certains ont plus de mal à prendre la parole, mais nous constatons que le Shop Manager connaît bien son équipe et qu'il n'hésite pas à faire participer les plus timides. De plus, les collaborateurs n'ont pas peur de dire qu'un focus ne fonctionne pas ou de remettre les dires du Shop Managers en question. Certains demandent également des explications quant à des conditions de vente ou à des indications du tableau.

Section 2 : Entretiens semi-directifs

Concernant les entretiens semi-directifs, nous vous présentons l'ensemble des affirmations recueillies à propos du management visuel mis en place dans les Proximus Centers. Celui-ci passe par l'utilisation du whiteboard dans les stand-up meetings. L'objectif consiste à analyser le ressenti de toutes les personnes étant impliquées dans son élaboration et sa mise en œuvre.

1. Implémentation

Lors de notre entretien avec Monsieur Destrain, il nous rappelle qu'afin de mettre sa stratégie en action, Proximus a élaboré un concept de « good to gold team » (G2G team). Monsieur Leto nous définit ces équipes comme « *un groupe de personnes qui se prend en charge et qui, ensemble, identifie ses indicateurs de performance, prend des actions et les réussit, les arrête, les continue et les améliore* » (E5). L'approche se fait, soit sur base volontaire, soit d'une volonté managériale. Cependant, Monsieur Destrain nous explique qu'avant de « toucher » à une équipe, Proximus souhaite sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'approche afin d'avoir un « buy-in » de toute la ligne hiérarchique puisqu'ils seront tous amenés à participer à l'exercice. Afin que ce concept ne soit pas qu'un feu de paille, les managers, mais aussi les collaborateurs poussent à lancer de nouvelles initiatives. Pour ce faire, en octobre 2015, Proximus propose aux membres de ses G2G teams un support : le whiteboard. Selon Monsieur Leto, on y retrouverait des indicateurs de performance pour une semaine réussie, le fun, l'organisation, le business, les actions et les nouveautés (E5). Le Shop Manager de

Waterloo nous explique que, pour élaborer une structure et les thèmes du whiteboard, « on » lui a demandé comment se déroulait une semaine classique, une semaine réussie et ce qui lui paraissait important (E3). Selon Monsieur Schoorman, 95% des équipes ont implémenté le whiteboard, Monsieur Dubois ajoute qu'« *on ne peut pas encore le retrouver dans tous les magasins, il est en cours d'implantation* » (E4). Il aurait, selon Monsieur Leto, très bien été accueilli par l'ensemble des collaborateurs grâce à des mots forts tels que « *vous allez vous prendre en charge vous-même* » (E5). Cependant, le Shop Manager de Waterloo, ne semble pas bien distinguer les changements liés à cet outil « *qu'il a toujours utilisé* » (E3) alors que le Shop Manager de Mons, a tout de suite adopté « *ce nouvel outil* » (E6). Il nous explique que, dorénavant, un stand-up meeting a lieu tous les jeudis devant le whiteboard puisqu'il reçoit la mise à jour des résultats le lundi soir, il les inscrit sur le tableau le mardi et laisse une journée à ses collaborateurs pour préparer une bonne analyse (E6).

2. Objectifs

Monsieur Destrain nous explique que l'objectif premier de ces G2G teams est de « *sortir d'un mode de fonctionnement qui était très orienté hiérarchique et exécution des ordres et de proposer de l'amélioration continue et ce, grâce à plus d'empowerment et des équipes plus autonomes* » (E1). Pour ce faire, Christophe Schoorman nous explique que le whiteboard a pour but de « *conscientiser les collaborateurs et shop managers par rapport à la notion de croissance ainsi que sur la manière d'être rentable pour le client et pour Proximus* » mais aussi « *replacer les valeurs au sein des Proximus Centers et par conséquent, améliorer la satisfaction des employés pour qu'ils deviennent des ambassadeurs de la marque* » (E2). Monsieur Léo ajoute qu'il a pour but d'augmenter les initiatives des personnes qui connaissent le terrain et de replacer le client au cœur de ces actions (E5).

3. Bénéfices

Lors de nos différents entretiens, nous avons l'occasion de récolter beaucoup d'avantages de l'implémentation du whiteboard et des réunions qui l'accompagnent.

Premièrement, nous apprenons qu'avant l'implémentation de cet outil, beaucoup de magasins n'avaient tout simplement pas de meeting (E5). L'intégration du whiteboard a permis **d'apporter un moment de rencontre** entre les différents membres d'un Proximus Center, mais aussi de **structurer la réunion en imposant certaines thématiques** (E3).

Le whiteboard, impliquant en premier lieu des purs KPI, permettent, selon Monsieur Loux, de « *faire prendre conscience aux collaborateurs de ce qui se passe* », « *de les responsabiliser* ».

Les KPI changent de trimestre en trimestre, sont faciles à utiliser, à comprendre et permettent de se concentrer sur les éléments essentiels sans perdre l'attention des collaborateurs (E6).

En deuxième lieu, on retrouve des KPI d'action. Ces derniers permettent de donner **la parole aux collaborateurs** en leur donnant la possibilité d'être « **maître de leurs actions** » plutôt que d'effectuer des actions qu'un Shop Manager leur impose et qui ne leur correspondent pas forcément (E6). Monsieur Destrain nous affirme qu'aujourd'hui « *les différents membres d'une équipe, à l'aide d'indicateurs clairs, peuvent, de réunion en réunion, discuter entre eux et prendre des actions sur la manière de progresser, ce qui est un changement considérable pour certaines d'entre elles. Il y a un réel **empowerment*** » (E1). Monsieur Schoorman ajoute que cet outil a l'avantage de ne pas être figé : c'est « **leur outil** » qu'ils peuvent adapter selon leurs besoins et leurs résultats (E2). Le Shop Manager de Mons Grands Prés nous raconte qu'il a vu au fur et à mesure du temps, des vendeurs plus passifs venir le voir pour lui dire qu'ils n'aimaient pas parler devant les autres mais qu'ils souhaiteraient tout de même s'améliorer en présentant des points lors de la réunion (E6).

Monsieur Loux ajoute que la dynamique au sein de ses réunions a également évolué. Elle est aujourd'hui plus « *participative, plus vivante* ». En gardant les collaborateurs debout, on les a « *plus en alerte* », « *s'impliquant d'avantage* ». Cela apporterait une meilleure ambiance dans les magasins, « *une envie de travailler* ». Le whiteboard permettrait de faire « *vivre les résultats* » (E6)

Ensuite, Monsieur Destrain nous affirme que les Shop Managers trouvent également des bénéfices à l'utilisation de cet outil. Il explique que

« *dans le passé, le Manager, dans ses réunions d'équipe, était amené à les préparer seul, à songer aux actions à mettre en place seul, à assurer le suivi seul. Si toutes ses responsabilités sont reprises par l'équipe elle-même, ça libère du temps au Manager pour autre chose. Ce qu'on souhaite c'est que ces **managers deviennent des leaders*** » (E1).

En responsabilisant les collaborateurs, l'efficacité d'un Proximus Center ne repose plus que sur le Shop Manager (E5). Monsieur Loux, Shop Manager de Mons Grands Prés, nous affirme qu'aujourd'hui, même s'il n'est pas là, la réunion a tout de même lieu.

4. Challenges

L'ensemble de la ligne hiérarchique des Proximus Centers nous a fait part de différents challenges liés à l'implémentation de cette nouvelle pratique.

Premièrement, dans l'ensemble de nos entretiens le changement paraît être le plus grand challenge. Le District Manager de Wallonie 1 nous explique que Proximus a longtemps privilégié la gestion top down, le « mode exécution ». Selon lui, Dominique Leroy souhaite aujourd'hui casser les silos. Cependant, si on retrouve dans des équipes des Shop Managers qui ont pris l'habitude de dicter les actions et des collaborateurs qui aiment bien qu'on leur disent ce qu'ils doivent faire, le whiteboard vit difficilement (E4).

Le responsable de la transformation culturelle nous explique que, si tous les membres d'une équipe ne visualisent pas les bénéfices de ces changements, ils seront par la suite très vite abandonnés (E1). Monsieur Dubois nous parle également de cette difficulté, présente dans les Proximus Centers à la suite de l'introduction du whiteboard. Il nous dévoile que la situation se complique davantage quand un Shop Manager directif gère extrêmement bien son équipe, avec un taux d'absentéisme très bas et un esprit d'équipe génial et qu'il ne visualise pas les avantages de cette démarche. Mais selon Monsieur Destrain, il ne s'agit pas de la seule raison qui empêche les Shop Managers de changer leur manière de diriger leur équipe : il y a aussi la peur, le doute, la perte de contrôle, les habitudes. Selon lui, on ne peut pas forcer son utilisation, mais il faut plutôt faire en sorte que les managers visualisent d'eux-mêmes les bénéfices dans un autre magasin, d'où l'utilité du « live my life » (E4). Cependant, à l'heure actuelle, Monsieur Geremino nous explique qu'aucun indicateur de performance n'est lié à l'utilisation de ce whiteboard, par conséquent il est difficile de mesurer et communiquer les avantages liés à cette transformation (E5). Monsieur Destrain conclut ce challenge en affirmant que « *la transformation est en cours d'exécution, ça ne vire pas du tout au tout, cela demande du temps* » (E1).

Ensuite, Monsieur Dubois nous informe que les enquêtes de satisfaction annuelles montrent que les collaborateurs ont « *le nez dans le guidon et n'ont pas ou trop peu de temps à la planification au sein des shops et, donc, à l'explication* » (E4).

Finalement, nous apprenons, une nouvelle fois grâce à monsieur Dubois, que même durant la réunion entre les Shop Managers, les Districts Managers et le responsable des Proximus Centers, les membres n'utilisent pas le whiteboard et restent dans un meeting d'information et non d'action (E4).

Les propos recueillis par le Shop Manager de Waterloo sont un bon exemple pour illustrer l'ensemble des challenges de l'implémentation de cette démarche. Il nous explique qu'il a

toujours utilisé un whiteboard pour présenter les résultats mais que les indicateurs de performances restent flous pour les collaborateurs. Il nous affirme

« quand je leur présente des tableaux et que je leur demande comment on va faire pour y arriver ou pourquoi on n'y est pas arrivé, ils ne savent pas répondre. Je pense qu'ils ont l'impression d'être toujours au top et qu'ils ne savent pas donner beaucoup plus, ils sont pour eux déjà dans la limite. Ces concepts de stratégie, ça nous passe un peu dessus » (E3).

Selon lui, les collaborateurs sont dépassés par les suggestions d'améliorations, ils sont dans l'action et ont des difficultés à prendre du recul. Ils manquent de temps et ils ne vont pas en prendre pour réfléchir à des pistes d'améliorations. Seuls les collaborateurs qui souhaitent progresser vont prendre le temps de chercher des solutions. Il affirme qu'« on est encore dans un concept où le manager va diriger même si je laisse parler les collaborateurs ; mais on est encore beaucoup dans un système top down où je donne les infos, je leur dis ce qu'il faut faire, vers où on doit se diriger » (E3)

Section 3 : Analyse

1. Whiteboard

Au sein de la première partie de ce mémoire, nous avons énuméré un ensemble de critères et d'informations devant contenir un whiteboard pour assurer son efficacité. Nous avons repris l'ensemble de ces éléments dans le tableau ci-dessous en indiquant si nous les retrouvons dans celui utilisé par le Shop Managers de Mons Grands Prés.

Tableau 1: Critères d'efficacité du tableau de bord du Proximus Center de Mons Grands Prés

Le tableau de bord doit être créé par l'équipe et pour l'équipe	Ok
L'information indiquée doit être pertinente, précise et mise à jour	Ok
Le tableau doit être situé le plus près possible de l'environnement de travail	Ok
Le tableau de bord doit contenir des informations spécifiques à l'équipe	Non
Sur le tableau de bord, on retrouve des indicateurs de performance	Ok
Tous les membres de l'équipe sont en mesure de relier facilement leur performance individuelle à l'information sur le tableau de bord	Non
Les indicateurs de performance sont bien choisis	A améliorer
Le tableau de bord fournit des informations et des outils qui mènent à l'amélioration continue comme les indicateurs de performance et le système de suggestion d'amélioration.	Non

Dans le whiteboard utilisé dans le Proximus Center de Mons Grands Prés, on ne retrouve aucune information spécifique à l'équipe. Or, la littérature nous informe qu'il s'agit d'un élément clé du management visuel car il facilite l'exécution d'un projet au jour le jour. On devrait découvrir des domaines tels que : Qui est présent aujourd'hui ? Qui doit faire quoi ? Quand doit-il le faire ? Quels sont les obstacles à la bonne exécution de ces activités ? Quels sont les autres problèmes dont l'équipe doit être conscient ? Ces informations permettent de dire ce que l'ensemble de l'équipe fait à tout moment et d'identifier rapidement les problèmes potentiels et, donc, d'en atténuer les conséquences au niveau du temps, des coûts et de la sécurité.

Afin de visualiser si les indicateurs de performance sont pertinents, nous avons identifié dans la théorie une liste de questions à se poser :

- L'indicateur est-il important pour le client ?

Tous les indicateurs que l'on retrouve dans le tableau ne sont pas importants pour les clients. Les indicateurs quantitatifs sont exclusivement liés à la performance de vente des collaborateurs.

- L'indicateur est-il facile à comprendre ?

Dans l'ensemble, Monsieur Loux nous affirmait que les indicateurs étaient simples et compréhensibles. Cependant, il marquait une réserve quant au VSR ???, pour lequel le rôle des collaborateurs restait flou.

- L'indicateur peut-il être mis à jour de façon régulière ?

Tous les indicateurs quantitatifs sont mis à jour toutes les semaines. Pour les indicateurs qualitatifs, tous les mois.

- L'équipe peut-elle se rapporter à cet indicateur pour améliorer la satisfaction client ?

Non, aucun indicateur n'aide à augmenter la satisfaction client.

- L'amélioration peut-elle être suivie et saisie facilement ?

Oui, toutes les semaines, ils peuvent visualiser facilement, à l'aide des couleurs et des flèches, l'évolution des ventes de l'ensemble des offres Proximus.

Nous pouvons donc affirmer que certaines modifications doivent être faites quant au choix des indicateurs. En effet, il faut qu'ils soient plus liés aux clients et à leur satisfaction. De plus, il faut s'assurer que l'ensemble des collaborateurs comprennent le rôle qu'ils ont joué dans ces indicateurs de performance afin qu'ils se sentent engagés et responsabilisés.

Finalement, bien que l'on retrouve dans le tableau une partie « focus » reprenant un ensemble d'idées pour améliorer la performance de vente des collaborateurs, celle-ci n'est accompagnée d'aucune structure ou de système de suggestion. Afin d'aider ses collaborations à l'amélioration continue, l'entreprise peut proposer des systèmes d'aide à la suggestion tels que le « Four Folders » ou le « 3C » repris dans la théorie.

2. Stand-up Meeting

Une nouvelle fois, nous avons repris l'ensemble des critères définis dans la partie théorique de ce mémoire afin d'identifier ceux qui sont effectivement observés dans le stand-up meeting de Mons Grands Prés, le but étant d'identifier les pistes d'améliorations de ces réunions.

Tableau 2: Critères d'efficacité du stand up meeting de Mons Grands Prés

Réunions régulières	Oui
Réunions tenues devant l'affichage visuel	Oui
Réunion debout	Oui
Réunion courte (10-15 min)	Non
Réunion réalisée en présence de tous les membres de l'équipe	Non
Le tableau de bord fait partie intégrante des stand-up meetings	Oui
Le tableau de bord doit contenir toutes les informations traitées par l'équipe lors de ces réunions.	Oui
L'agenda de ces réunions comprend les trois domaines essentiels à aborder	A améliorer

La durée du stand-up meeting mis en place dans le Proximus Center de Mons Grands Prés est supérieure à celle définie dans la théorie. En effet, nous avons observé qu'elle dure une heure, tous les jeudi matin avant l'ouverture du magasin. La longueur des réunions est certainement due au fait qu'elle n'a lieu qu'une fois par semaine et avec des collaborateurs différents. En effet, la réunion n'est pas réalisée en présence de toute l'équipe mais seulement des membres qui travaillent cette matinée. Par conséquent, beaucoup de temps est investi dans les rappels et dans la compréhension des focus.

Selon la théorie, la réunion devrait être divisée en trois parties à aborder, l'une à la suite de l'autre :

- 1) Les membres passent en revue leur performance passée, actuelle et future

Les collaborateurs ne trouvant pas des indications liées à leur performance individuelle, il n'est pas possible que chacun présente sa performance à l'ensemble de l'équipe. Les collaborateurs se contentent de commenter, avec l'incitation du Shop Manager, les résultats. Une nouvelle fois, la réunion manque de structure sur ce point et les collaborateurs ne répondent pas de façon concrète et spontanée aux questions reprises dans la partie théorique :

- Qu'est-ce que j'ai fait hier? Comment ai-je rencontré mes engagements ?
 - Qu'est-ce que je fais aujourd'hui? Quels sont mes engagements ?
 - Quels sont les obstacles qui m'empêchent de faire des progrès? Ou qui m'empêchent de respecter mes engagements ?
- 2) L'équipe revoit les indicateurs de performance et identifie les obstacles au progrès

Cette partie correspond aux premiers et deuxièmes domaines abordés dans la réunion de Mons Grand Prés.

- 3) L'équipe discute des zones de sous-performance et des suggestions d'amélioration ultérieures

Cette dernière partie est également similaire à celle de Mons Grands Prés.

Concernant ce point, nous pouvons conclure que le stand-up meeting de Mons Grands Prés est effectué en collaboration avec le whiteboard. Par conséquent, on retrouve des erreurs communes aux deux éléments telles que le manque d'informations sur les performances individuelles des collaborateurs ainsi qu'un manque de structure sur les suggestions d'améliorations ultérieures. Les réunions seraient également plus courtes et efficaces si les collaborateurs, n'ayant pas eu l'opportunité de participer à la réunion précédente, se mettaient à jour à l'aide d'un rapport de réunion ou d'un collègue chargé de leur expliquer l'ensemble des focus et règles de cette semaine.

3. Management visuel

Dans la première partie, nous avons répertorié un ensemble de critères environnementaux favorisant l'efficacité du Management Visuel. Par conséquent, on trouvera ci-dessous un tableau reprenant l'ensemble de ces critères et leur présence ou non dans la stratégie FFG de Proximus ainsi qu'au sein des Proximus Centers. Ce tableau nous aide à identifier les éléments effectivement acquis et ceux qui peuvent encore être améliorés :

Tableau 3: critères d'implémentation du Management visuel

Un accord collaboratif favorise l'amélioration continue	A améliorer
Le management encourage le travail d'équipe et la collaboration	Ok
Les incitations sont axées sur l'amélioration du résultat global	Ok
Les objectifs et les critères de réussite sont clairement définis	Non
L'ensemble des parties prenantes contribuent et participent au management visuel	A améliorer
Les membres de l'équipe sont prêts à adopter la transparence et à être honnêtes entre eux de façon constructive et sont tous engagés à apprendre	A améliorer
Une zone est disponible et accessible à tous pour que toute l'équipe se réunisse	Ok
De bonnes compétences en animation sont disponibles pour que les réunions soient concises et centrées	A améliorer
Les équipes doivent comprendre un groupe de ± 7 personnes qui, travaillant à proximité, partagent beaucoup de buts et objectifs communs	Ok

Nos entretiens semi-directifs nous apprennent que, dans certains Proximus Centers, des Shop Managers se voient « forcés » d'utiliser le whiteboard alors qu'ils n'en voient pas l'utilité ou qu'ils n'en ont tout simplement pas envie. Malgré les intentions de Proximus d'introduire, de manière la plus naturelle possible, l'utilisation d'un whiteboard, certains Managers ne constatent pas encore le réel bénéfice de cet outil. Par conséquent, nous n'observons pas un accord collaboratif des Shop Managers, encore moins une participation de l'ensemble des parties prenantes.

De plus, n'ayant aucun indicateur de performance sur l'élaboration du whiteboard ou sur les suggestions d'améliorations, les critères de réussite sont difficilement identifiables. Le fait de ne proposer aucune structure et aucun objectif concret rend l'objectif de son utilisation confus pour les Shop Managers ainsi que pour les collaborateurs.

Lors de nos entretiens semi-directifs, nous avons clairement observé que la réussite de ce projet dépendait de l'implication du Shop Manager, des collaborateurs et de leur envie d'apprendre une nouvelle façon de travailler. Or, nous constatons que certains managers n'ont pas envie de changer leur manière de travailler. De plus, comme nous l'explique Monsieur Erzeel, certains collaborateurs pensent déjà « être au top », ne pouvant pas apprendre davantage et seraient dépassés par « ces notions stratégiques ». On observe ici un manque

clair de motivation et d'envie d'apprendre dû, certainement, aux changements que cette démarche implique.

En outre, l'utilisation de cet outil demande aux Shop Managers des compétences différentes d'animation des réunions. On est dans un concept où les managers ne doivent plus imposer l'information, mais doivent la faire vivre. Comme Monsieur Dubois nous l'a expliqué, certains sont de bons managers mais n'ont tout simplement pas un profil participatif et n'ont donc pas les compétences pour devenir des facilitateurs.

Maintenant que des pistes d'amélioration ont été identifiées, nous allons confronter, dans un tableau ci-dessous, les bénéfices attendus repris dans la théorie et les bénéfices effectivement observés de l'utilisation de cette démarche, dans le Proximus Center de Mons Grands Prés. Le but étant de distinguer si, à l'heure d'aujourd'hui, ce dernier exploite 100% des avantages qu'offre cette démarche.

Tableau 4 : Bénéfices du Management visuel dans les Proximus Centers

Améliore la communication d'informations clés	A améliorer
Offre la même information à l'ensemble de l'équipe	A améliorer
Favorise la collaboration, promouvoir le travail d'équipe et améliorer le moral de l'équipe	ok
Aide l'équipe à identifier et à résoudre les problèmes	A améliorer
Mesure les progrès, identifie les tendances et analyse les performances	A améliorer
Etablit et se focalise sur des objectifs d'amélioration continue	A améliorer
Fournit des informations sur la performance actuelle.	ok

Malgré que de nombreux éléments restent à améliorer, nous constatons que le Proximus Center de Mons Grands Prés commence à bénéficier de l'ensemble des avantages qu'une démarche de management visuel peut apporter.

Cependant, ces bénéfices pourraient être maximisés si les Shop Managers s'assuraient que l'ensemble des collaborateurs comprennent le rôle qu'ils ont joué dans ces indicateurs de performance. De plus, le tableau devrait contenir davantage d'indicateurs liés aux clients et leur satisfaction. En outre un outil de suggestion devrait être utilisé pour aider les collaborateurs à se focaliser sur l'amélioration continue et à résoudre les problèmes de performance observés.

Finalement, Proximus devrait inciter la pratique du « live my life » entre collaborateurs afin que les Shop Managers, plus réticents face à cette démarche, identifient les bénéfices réels de cet outil. Un réel travail de communication et de formation doit être établi afin que toutes les parties prenantes du management visuel soient engagées et y contribuent. Les managers doivent être conscients des obstacles de l'implémentation de cet outil et travailler à ce qu'il soit, avec le temps, de plus en plus réduit.

Chapitre 3 : La simplification, la réponse de Proximus face aux gaspillages

Comme vu dans la partie cadre de recherche, la simplification est un des piliers majeurs de la nouvelle stratégie FFG de Proximus. En effet, l'entreprise a déjà simplifié son catalogue en proposant des packs plus faciles à utiliser pour le client et à expliquer pour les collaborateurs Proximus. Cette simplification des offres permet aux vendeurs de leur libérer du temps et par conséquent, d'interagir davantage avec le client. De plus, ces solutions simplifiées diminuent le risque de rater une vente à cause d'une offre trop complexe.

Cependant, selon le Field Coach, les collaborateurs ne passent pas encore assez de temps à effectuer leur rôle au sein des Proximus Centers, c'est-à-dire ; « *accueillir le client, répondre à ses besoins initiaux et embrayer vers des produits et services qu'ils n'ont pas ou n'envisagent pas* ». En effet, il nous informe qu'à l'heure actuelle, le SAV représente 70% des activités d'un collaborateur pour seulement 30% de vente, sachant que seulement entre 1 et 2% de ces clients, qui entrent pour faire un SAV, achètent effectivement quelque chose. De plus, ces ventes sont souvent réalisées sur des petits bouquets (petit budget) (E5).

Dans ce chapitre nous allons tenter de démontrer, avec l'aide de la partie théorique et des entretiens semi-directifs, en quoi la simplification est une réponse aux gaspillages observés dans les Proximus Centers. Pour y répondre, nous nous baserons principalement sur le SAV qui tend à disparaître dans les Proximus Centers. Nous définirons en quoi cette activité est un NVA, un Mura et à quels gaspillages elle est liée. Finalement, nous identifierons les challenges et les bénéfices de la fin de cette pratique dans les Proximus Centers et par conséquent de la simplification du rôle des Proximus Centers en boutique axée exclusivement à la vente.

Section 1 : Le SAV, une activité à non-valeur ajoutée

Afin d'identifier si le SAV est une activité qui ajoute de la valeur pour les clients dans les Proximus Centers, nous allons reprendre le schéma développé par Hohmann en 2012⁵². Vous trouverez le schéma résolu à la fin de cette section.

La première question que l'auteur nous invite à nous poser est la suivante : « *le SAV est-il une activité à valeur ajoutée pour le client ?* »

Pour y répondre, nous pouvons utiliser les trois critères caractérisant un AVA développés par Flinchbaugh et Carlino en 2006⁵³, également repris dans la théorie ainsi que l'entretien avec Monsieur Jérôme Loux, Shop Manager de Mons Grands Prés.

Tableau 5: Critères d'une AVA (Carlino et Flinchbaugh, 2006)

Le client valorise cette activité et est prêt à la payer	Non
Une transformation doit avoir lieu sur le produit ou le service	Non
Cette transformation doit être bien faite « du premier coup »	Non

Le SAV n'est pas une AVA pour le client. En effet, premièrement il s'agit d'une perte de temps pour lui de se rendre dans un Proximus Centers. De plus, le SAV en magasin n'apporte aucune « transformation » essentielle au service, bien au contraire. En effet, en proposant le SAV en magasin, on donne la possibilité aux clients d'installer eux-mêmes leur télévision et par conséquent, de souvent faire tout de même appel à un technicien en cas d'erreur d'installation, ce qui est fréquent. Par conséquent cela empêche de « bien faire du premier coup ».

Monsieur Loux ajoute qu'avec cette pratique, l'expérience client est affectée, car le client est responsable de 70% de la résolution du problème. En effet, il doit lui-même appeler, se rendre en magasin, attendre et réinstaller sa B-box.

Deuxièmement, « *cette activité à non-valeur ajoutée est-elle évitable dans les Proximus Centers ?* »

La réponse est oui, puisque tout simplement elle est déjà effectuée en parallèle par les techniciens de Proximus. Pour l'instant, nous avons donc deux canaux offrant le même

⁵² Voir partie cadre recherche, point sur la valeur et les différents types de gaspillage

⁵³ Voir partie cadre recherche, point sur la valeur et les différents types de gaspillage

service, sachant qu'il s'agit presque exclusivement de la mission des techniciens et non des collaborateurs des Proximus Centers.

Par conséquent, grâce à cette démarche, nous pouvons affirmer que le SAV dans les Proximus Centers est une activité à NVA et qui doit être supprimée. Selon Ohno, nous pouvons les qualifier de « pur gaspillage », appelé « Muda » puisque le SAV consomme des ressources (70% du temps des collaborateurs) et pourtant n'ajoute pas de valeur.

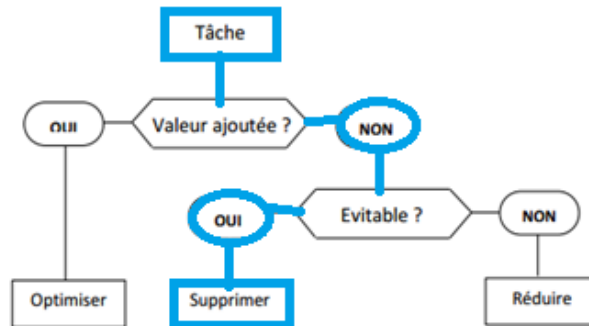


Figure 6 Mise à jour du logigramme d' Hohmann (2012) selon le SAV

Section 2 : Les gaspillages liés à cette pratique du SAV

Dans la partie théorique de ce mémoire, nous citons sept familles de gaspillages génériques définies par Taiichi Ohno et repris dans le livre « Le modèle Toyota » de Liker en 2004⁵⁴. Ci-dessous, vous trouverez cette liste ainsi que ceux qui sont liés au SAV.

Tableau 6: Les sept familles de gaspillages génériques (Liker, 2004)

1) La surproduction	SAV
2) Les stocks inutiles	SAV
3) L'Attente	NON
4) Les déplacements	SAV
5) Les transports	SAV
6) Les processus	SAV
7) Les rebuts	SAV

La surproduction de solutions est le principal gaspillage liée au SAV. En effet, en proposant du SAV dans ces Proximus Centers, l'entreprise fournit un service qui ne correspond pas à la demande ou aux exigences des clients. De plus, il s'agit d'une duplication de service puisqu'il

⁵⁴ Voir partie théorique, point sur les sept catégories de muda

reprend également essentiellement le travail des techniciens Proximus (cfr. ci-dessus). Selon Ohno, le SAV serait identifié de « pire gaspillage » puisqu'il est à l'origine d'autres gaspillages comme **le sur-stockage (ex. stock de b-box), le transfert inutile** de produits finis, **les déplacements inutiles** des collaborateurs dans les Proximus Centers, **des rebuts par les techniciens Proximus** ainsi qu'un **service déficient**.

L'ensemble de ces gaspillages, liés les uns aux autres, entraînent une augmentation des coûts, mobilisent de l'espace et mènent à une consommation inutile de ressources et de temps pour les collaborateurs et les clients.

Section 3 : Les challenges et les opportunités de la simplification

1. Challenges

Comme expliqué dans le chapitre sur l'implémentation générale du Lean Management, les collaborateurs pourraient ressentir une certaine peur face à la fin du SAV dans les Proximus Centers. En effet, cette activité représentant 70% de leur temps, leurs inquiétudes concernant l'avenir de leur place sont tout à fait justifiées. Les collaborateurs peuvent également se questionner quant à la redéfinition de leur rôle dans les Proximus Centers. A quoi va ressembler leur journée, sans 70% de leur activité principale ? Ces nouvelles activités vont-elles leur plaire ? Correspondent-elles à leurs attentes ? Et finalement, vont-ils accepter ce changement ?

Nous ne pouvons pas négliger le fait que la fin de cette pratique va impliquer un énorme changement pour les collaborateurs mais aussi pour les clients. Il en va de la responsabilité des Districts Managers, Field Coaches et du Responsable des Proximus Centers de rassurer leurs collaborateurs sur les intentions de ce projet en partageant les résultats des magasins pilotes, leurs bénéfices ainsi que sur les diverses possibilités de développement de leur responsabilité. Il est également conseillé d'impliquer les collaborateurs dans ces changements en leur donnant la possibilité de s'engager dans ce projet à l'aide. Afin que le client accepte ce changement, nous conseillons également à Proximus, d'introduire cette démarche petit à petit en les dirigeant directement vers un technicien Proximus et en acceptant qu'en dernier recours le SAV dans les Proximus Centers. Cela demandera également beaucoup de communication et de patience de la part des collaborateurs.

Monsieur Loux, nous parle également d'un dernier challenge de cette démarche : les Proximus peu fréquentés ont besoin de ces clients venant pour un SAV. En effet, pour ces

magasins, ces clients sont aujourd'hui une opportunité de vente et d'atteindre les objectifs. Sans cette fréquentation, l'utilité de certains Proximus Centers sera peut être remise en question (E6).

2. Bénéfices

Au-delà de chasser les gaspillages repris dans la section précédente, cette simplification du rôle des collaborateurs permettrait de libérer des capacités et du temps pour l'amélioration continue. Les collaborateurs auront le temps nécessaire pour prendre du recul et chercher eux-mêmes des pistes d'améliorations de leur travail. La satisfaction des employés ne pourra qu'augmenter et les valeurs de l'entreprise devraient mieux vivre au sein des Proximus Centers.

De plus, en retirant du trafic dans les boutiques Proximus, on offre la possibilité aux collaborateurs de traiter de manière plus qualitative les clients. En effet, les collaborateurs auront le temps de faire des démonstrations sur l'ensemble des offres Proximus et par conséquent, exploiter à 100% les bénéfices du « shop du futur ⁵⁵ » et améliorer l'expérience client. Monsieur Loux nous explique que, pour l'instant, ce n'est pas sa priorité, car il ne veut pas faire attendre les clients suivants ce qui est selon lui, « *une bonne raison sans en être une parce que le client d'après, tu vas juste lui échanger un décodeur* » (E6). Tout comme la satisfaction des employés, la satisfaction des clients en général et envers les collaborateurs augmentera elle aussi.

En outre, en limitant le rôle des Proximus Centers à la vente, on limite le nombre de ventes et de clients perdus. Pour l'instant, le Shop Manager de Mons Grands Prés, nous explique que si un client voit dix clients devant lui, il va repartir. Alors que dans les dix clients, sept sont là pour échanger un décodeur et lui vient pour acheter. Les collaborateurs auront enfin l'opportunité de se focaliser sur une seule et même mission : vendre et répondre à l'ensemble des clients qui souhaitent acheter et par conséquent, ne plus rater des occasions de vendre, conseiller et faire des démonstrations.

Nous pouvons donc conclure que, malgré le fait qu'il s'agisse d'un changement non négligeable pour l'ensemble des employés et des clients, les bénéfices de cette simplification priment. Par conséquent, le pilier « simplification » est un élément indissociable de la stratégie FFG et permet de chasser les gaspillages présents dans les Proximus Centers.

⁵⁵ Voir partie cadre de recherche, point sur les services proposés

CONCLUSION

Section 1 : Conclusion de notre étude

Dans ce travail, nous tentons de répondre à la problématique suivante : En quoi l'implémentation du Lean Management représente-t-elle une opportunité pour les Proximus Centers ?

Pour ce faire, nous adressons trois questions de recherche : « Le Lean Management est-il applicable aux Proximus Centers? », « Quels gaspillages pouvant être réduits ou supprimés par l'apport du Lean Management retrouve-t-on dans les Proximus Centers ? » et « Quels sont les principaux obstacles d'implémentation du Lean Management au sein des Proximus Centers? ».

Nous avons obtenu les résultats grâce à des entretiens semi-directifs menés avec des personnes situées presque sur l'ensemble de la ligne hiérarchique des Proximus Centers. Nous avons rencontré six personnes et observé deux réunions d'équipe de deux magasins différents. Nous avons systématiquement confronté leurs avis afin de pouvoir en tirer des conclusions les plus objectives possibles. Cette étude est donc une recherche qualitative. Cette méthode de collecte de données nous permet d'explorer les opportunités du Lean Management dans les Proximus Centers.

Nous avons découvert qu'à l'aide de sa stratégie Fit For Growth, mise en place en 2014, l'entreprise Proximus a déjà commencé à implémenter sa propre version du Lean Management. En effet, nous mettons en évidence une philosophie – ou une culture d'entreprise – ainsi qu'une démarche de management visuel semblable à celles décrites dans la partie théorique de ce mémoire. De plus, le pilier « simplification » de la stratégie Fit For Growth de Proximus apparaît comme étant une réelle opportunité pour les Proximus Centers. En effet, nous croyons pouvoir démontrer qu'en limitant le rôle de ses collaborateurs exclusivement à la vente, l'entreprise chasse énormément de gaspillages, libère un maximum de temps pour l'amélioration continue et pour l'amélioration de la qualité des services fournis. Cependant, Proximus n'est qu'au début de l'intégration de ce système et reste face à de nombreux enjeux. En effet, l'implémentation de cette nouvelle approche de Management représente un changement philosophique et culturel pour l'entreprise, qui impliquera nécessairement un changement des comportements et des habitudes de l'ensemble du personnel impliqué dans les Proximus Centers. Nos résultats montrent que beaucoup de

critères de succès présentés dans la partie théorique ne sont pas encore rencontrés dans notre cas d'application. Un long et difficile travail reste à accomplir.

Section 2 : Recommandations

Dès lors, afin de surmonter ces challenges, nous formulons plusieurs recommandations à l'entreprise Proximus :

- 1) Proximus devrait promouvoir des pratiques telles que le « live my life » et l'« experience day », qui permettent aux employés des Proximus Centers de visualiser et de se rendre compte par eux-mêmes des bénéfices de la philosophie et des outils Lean.
- 2) L'entreprise ne doit pas hésiter à communiquer le « pourquoi » des différentes démarches qu'elle met en place ou qu'elle supprime, ainsi que le WIIFM (What's In It For Me ?) pour les collaborateurs. En effet, celles-ci seront davantage acceptées et utilisées si, d'une part, elles sont clairement explicitées à l'ensemble des collaborateurs, et si, d'autre part, ceux-ci comprennent ce qu'ils ont à y gagner personnellement.
- 3) Il est primordial que les Districts Managers et le Responsable des Proximus Centers donnent l'exemple en utilisant eux-mêmes les outils d'amélioration continue tels que le whiteboard lors de leurs réunions hebdomadaires avec les Shops Managers. En effet, dans l'adoption d'un changement tel que celui-ci, le rôle des sponsors en tant que modèles est primordial.
- 4) Il convient d'inciter les collaborateurs à la suggestion en leur proposant des outils tels que le « 4 folders », le « 3C » et les « Cinq Pourquoi ». Ceux-ci les aideront à structurer leurs idées lors de la suggestion d'améliorations.
- 5) Pour finir, n'oublions pas que « tout ce qui n'est pas mesurable, n'existe pas ». Dès lors, il est crucial que Proximus mette en place des indicateurs de performance en lien avec les nouvelles démarches, telles que le management visuel. Ces derniers pourront par la suite figurer dans la « grille bonus » des collaborateurs Proximus pour les inciter encore davantage à adopter les nouvelles méthodes.

Section 3 : Limites

En plus des limites relatives aux méthodes de collecte et d'analyse des données, déjà détaillées dans la partie 2 de ce mémoire, nous en avons identifié d'autres.

Tout d'abord, la démarche Lean y étant implémentée depuis peu, on ne retrouve par conséquent pas le même niveau d'implémentation dans tous les Proximus Centers. Dès lors, nous aurions pu par exemple interroger un plus grand nombre de Shop Managers, assister à davantage de réunions, et nous rendre dans d'autres Proximus Centers afin de disposer de plus amples éléments de comparaison. De plus, nous n'avons également pas eu l'occasion d'interroger des collaborateurs. En outre, pour rappel, le paradigme qualitatif ne nous permet pas de quantifier l'efficacité de ce système.

Section 4 : Perspectives de recherches futures

Il serait donc opportun de réaliser une étude quantitative. Celle-ci aura l'avantage d'étudier plus finement l'impact que cette nouvelle stratégie porte sur la productivité des Proximus Centers. A titre d'exemple, nous pourrions analyser les performances de ventes, de satisfaction des clients et des employés de l'ensemble des Proximus Centers et distinguer s'il existe un lien de corrélation entre ces indicateurs et l'utilisation du management visuel. Ceci nous permettrait de répondre à la question fondamentale suivante : les Proximus Centers qui possèdent les meilleurs indicateurs de performance utilisent-ils la démarche du management visuel ?

A titre personnel, ce mémoire nous aura permis d'appréhender le Lean Management autrement que par ses processus opératoires et ses promesses d'amélioration en termes économiques et conceptuels, jusque-là essentiellement explorés de façon théorique. De plus, ce travail nous aura offert un premier contact avec l'entreprise avec laquelle nous allons commencer notre carrière professionnelle.

« Pour obtenir quelque chose que l'on n'a jamais eu, il faut faire quelque chose qu'on a jamais fait » Périclès

BIBLIOGRAPHIE

Section 1 : Ouvrages de références

- Ahlstrom, P., & Modig, N. (2012). *This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox*. Rheologica Publishing.
- Albarello, L. (2003). *Apprendre à chercher: l'acteur social et la recherche scientifique*. (D. B. Supérieur, Éd.)
- Arminio, J., Jones, S. R., & Torres, V. (2006). *Negotiating the complexities of qualitative research in higher education*. New York: Routledge.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Free Press Content analysis in communication research.
- Bicheno, J., & Holweg, M. (2009). *The Lean Toolbox: The essential guide to lean transformation*. (éd. 4). Buckingham: Picsie Books.
- Biklen, S. K. & Bogdan, R., (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (Vol. 5). Pearson.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *Série « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien*. Paris: Armand Colin.
- Certain, E. (2009). *Développer le management visuel*. Paris: INSEP Consulting.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Cheng, E., & Lai, T. (2009). *Just-in-time Logistics*. Hong Kong : Gower Publishing.
- Dale, B., & Van der Wiele, T. (2007). *Managing Quality* (éd. 5). Wiley-Blackwell.
- Demetrescoux, R. (2015). *La boîte à outils du lean*. Paris: Dunod.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research* (Vol. 2). Sage Publications.
- Drew, J., McCullum, B., & Roggenhofer, S. (2004). *Objectif lean : Réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels*. Editions d'Organisation.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. McGraw-Hill.
- Fujimoto, T., & Shimokawa, K., (2009). *The Birth of Lean* (éd. 1). US: Lean Enterprise Institute.
- George, M. (2003). *Lean Six Sigma for Service : How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. McGraw-Hill Education.
- Hohmann, C. (2009). *Techniques de productivité : Comment gagner des points de performance pour les managers et les encadrants*. Eyrolles.
- Hohmann, C. (2012). *Lean management: outils, méthodes, retours d'expériences*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Jones, D. T., & Womack, J. P. (1996). *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.

- Jones, D. T., & Womack, J. P. (2009). *Système Lean: Penser l'entreprise au plus juste* (éd. 2). Pearson Education.
- Jones, D. T., Roos, D., & Womack, J. P. (1990). *The Machine That Changed the World*. Free Press.
- Krajewsky, Ritzman, & Malhotra. (2010). *Operations Management*. (9, Éd.) USA: Prentice Hall.
- Kvale, S. (1996). *Interviews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Professional.
- Liker, J., & Hoseus, M. (2008). *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*. McGraw-Hill Professional .
- Merriam, S. B. (2002). *Introduction to Qualitative Research*. abolfazlahani.
- Mucchielli, R. (1984). *L'analyse de contenu de documents et communications* (Vol. 5). ESF.
- Ohno, T. (1978). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. (P. Press, Éd.)
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (Vol. 3). SAGE Publications Inc.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Vol. 4). Dunod.
- Rousseau, C. (2013). *Le Lean Manufacturing*.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.
- Schonberger, R. (1982). *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*. Simon and Schuster.

Section 2 : Articles scientifiques

- Ahlstrom, P. (1998). Sequences in the Implementation of Lean Production. *European Management Journal*, 16(3), 327-334.
- Bribiescas, F., & Cardon, N. (2015). Respect for people : the forgotten principle in Lean Manufacturing implementation. *European Scientific Journal*, 11(3), 45-61.
- Carlino, A., & Flinchbaugh, J., (2006.). Hitchhiker's guide to lean. *MI: Society of Manufacturing Engineers*, p. 196.
- Czabke, J., Doolen, T & Hansen, E. N. (2008). A multisite field study of lean thinking in U.S. and German secondary wood products manufacturers. *Forest Products Journal*, 77-85.
- Emiliani, M. (1998). Lean behaviors. *Management decisions*, 36(9), 615-631.
- Hines, P., & Rich, N. (1997). The seven value stream mapping tools. (M. U. Ltd, Éd.) *International Journal of Operations & Production Management*, 17, 46-64.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.
- Holweg, M. (2007). The Genealogy of Lean Production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420-437.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30(1), 41-52.

- Mefford, R. (2009). Increasing productivity in global firms: The CEO challenge. *Journal of International Management*, 15(3), pp. 262-272.
- Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. (Elsevier, Éd.) *Chemical Engineering Research and Design*, 83(6), pp. 662-673.
- Parry, G., & Turner, C. (2006). Application of lean visual process management tools. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 17(1), 77-86.
- Pettersen, J. (2009, February). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *Division of Quality Technology and Management*, pp. 127-142.
- RA, J. (1998). Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organizations. *Omega International Journal of Management Science*, 26, 397-407.
- Rocher, G. (1973). L'idéologie du changement comme facteur de mutation sociale. *Le Québec en mutation*, 207-221.
- Ruquoy, D. (1995). Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer. *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, 59-82.

Section 3 : Articles

- Bosteels, K. (25/06/15). *Fin de cette année le rideau tombera sur The Phone House*. Consulté le 16/06/2016, sur <http://www.retaildetail.be/>: <http://www.retaildetail.be/fr/news/fin-de-cette-ann%C3%A9e-le-rideau-tombera-sur-phone-house>
- Conquest, P. (29/04/14). *Gérer la relation client dans le secteur des télécommunications*. Consulté le 17/06/16, sur <http://www.journaldunet.com/>: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/57225/gerer-la-relation-client-dans-le-secteur-des-telecommunications.shtml>
- Faljaoui, A. (04/05/16). *Proximus: le chiffre d'affaires en baisse au 1er trimestre*. Consulté le 05/06/16, sur <http://trends.levif.be/>: <http://trends.levif.be/economie/entreprises/proximus-le-chiffre-d-affaires-en-baisse-au-1er-trimestre/article-normal-497023.html>
- Gueugneu, R., & Schmitt, F. (09/09/15). *Les opérateurs télécoms misent de nouveau sur les boutiques*. Consulté le 16/06/16, sur <http://www.lesechos.fr/>: http://www.lesechos.fr/09/09/2015/lesechos.fr/021315346980_les-operateurs-telecoms-misent-de-nouveau-sur-les-boutiques.htm#1Jl2D8RcU2UVQbtj.99
- Husquinet, M. (05/07/16). *Proximus : innover, toujours*. Consulté le 16/06/16, sur <http://www.solutions-magazine.com/>: <http://www.solutions-magazine.com/proximus-innover-toujours/>
- L'expérience client incomparable en 90 minutes*. (26/05/15) Consulté le 16/06/16, sur [www.Proximus.be](http://www.proximus.be/): http://www.proximus.be/fr/id_b_cl_customer_experience/grandes-entreprises-et-secteur-public/decouvrir/blog/vision/l-experience-client-.html
- Lovens, P.-F. (01/03/15). *Proximus gagne des clients*. Consulté le 05/06/16, sur <http://www.lalibre.be/>: <http://www.lalibre.be/economie/actualite/proximus-gagne-des-clients-54f0b17835707e3e939a725e>

- Mark, S. (10/11/15). *Transfo numérique - Comment utiliser au mieux le développement agile*. Consulté le 05/06/16, sur <http://www.zdnet.fr/>: <http://www.zdnet.fr/actualites/transfo-numerique-comment-utiliser-au-mieux-le-developpement-agile-39827968.htm>
- Van der Stadt, K. (12/02/15). *Proximus envisage un projet-pilote FTTH sur Bruxelles*. Consulté le 16/06/16, sur www.lefif.be: <http://datanews.levif.be/ict/proximus-envisage-un-projet-pilote-ftth-sur-bruxelles/article-normal-366237.html>
- Van Geyte, J. (27/01/16). *Proximus passe à la vitesse supérieure dans son approche omni-canal*. Consulté le 16/06/16, sur <http://www.retaildetail.be/>: <http://www.retaildetail.be/fr/news/proximus-passe-%C3%A0-la-vitesse-sup%C3%A9rieure-dans-son-approche-omni-canal>
- Dominique Leroy recueille les lauriers de la relance de Proximus. (06/01/2016). Consulté le 05/06/16, sur www.lalibre.be: <http://www.lalibre.be/economie/actualite/dominique-leroy-recueille-les-lauriers-de-la-relance-de-proximus-568d4bff3570b38a58005e2e>
- J'APPORTE UNE DIMENSION PLUS MARKETING À L'ENTREPRISE. (05/11/2015). Consulté le 05/06/16, sur actions.trends.levif.be: <http://actions.trends.levif.be/actions/trends/manager-de-lannee/files/dominique-leroy.pdf>
- Proximus a terminé 2015 avec un chiffre d'affaires de près de 6 milliards d'euros. (2016, février 2016). Consulté le juillet 05, 2016, sur www.lesoir.be: <http://www.lesoir.be/1133486/article/economie/2016-02-26/proximus-termine-2015-avec-un-chiffre-d-affaires-pres-6-milliards-d-euros>
- Rebranding Belgacom-Proximus: pourquoi changer de nom de marque? (11/03/15). Consulté le 05/06/16, sur www.rtf.be: https://www.rtf.be/info/economie/detail_rebranding-belgacom-proximus-pourquoi-changer-de-nom-de-marque?id=8219666
- Rencontre avec la CEO Dominique Leroy. (16/11/14). Consulté le 05/06/16, sur <http://www.ictnews.be/>: <http://www.ictnews.be/fr/2014/11/16/interview-with-ceo-dominique-leroy/>
- Telecom Belgacom devient Proximus. (10/03/14). Consulté le 05/06/16, sur www.lalibre.be: <http://www.lalibre.be/economie/actualite/telecom-belgacom-devient-proximus-%20531ddf7e3570f1ef1aadc797>

Section 4 : Rapports

- (2015). *Nike Sustainable Business Report*. Nike.
- (2014). *Paysage Télécom Belge*. Arthur D Little.
- (2015). *Rapport annuel du groupe Proximus*.
- (2013). *Sonaca Annual Report*. Sonaca.
- (2014). *Sonaca Annual Report*. Sonaca.

Section 5: Sites

- Rousseau, C. (s.d.). *Le Lean Manufacturing*. Consulté le 09/09/2016, sur <http://leamanufacturing.com/>

- Euréval. (2010). *Réaliser un entretien semi-directif*. Consulté le 07/06/16, sur <https://eureval.wordpress.com/>:
https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_entretien.pdf
- Godfroid, T. (2002). *Préparer et conduire un entretien semi-directif*. Consulté le 16/06/16, sur <http://crulh.univ-lorraine.fr/sites/crulh.univ-lorraine.fr/files/documents/Tiphaine%20Godefroid.pdf>.
- Hayashi, N. (2008, 08 4). *Top Engineer Explains How Toyota Develops People*. Consulté le 19/05/16, sur Gembapantarei:
http://gembapantarei.com/2008/08/toyotas_top_engineer_on_how_to_develop_thinking_people.html
- Highways Agency . (s.d.). *Lean Improvement Division An Introduction to Lean Visual Management*. Consulté le 16/06/16, sur <http://assets.highways.gov.uk/>:
http://assets.highways.gov.uk/specialist-information/lean-deployment-guides/Design_-_Introduction_to_Lean_Visual_Management.pdf
- Hohmaann, C. Consulté le 07/06/16, sur <http://christian.hohmann.free.fr/>.
- Larman, G., & Vodde. (09/2009). *Lean Thinking*. Consulté le 05/05/16, sur Lean Primer:
www.leanprimer.com
- Les chiffres officiels du E-Commerce*. (26/06/15). Consulté le 16/06/16, sur <http://www.dynamisons.be/>: <http://www.dynamisons.be/les-chiffres-officiels-du-e-commerce/>
- Ne dites plus Belgacom, car #nous sommes proximus*. (25/05/15). Consulté le 05/06/16, sur www.proximus.com: <https://www.proximus.com/fr/news/dont-say-belgacom-any-more-because-weareproximus>
- Nouvelle carte de couverture GSM des réseaux Proximus, Mobistar et BASE*. (24/04/16). Consulté le 16/06/16, sur www.astel.be: http://www.astel.be/Nouvelle-carte-de-couverture-GSM-des-reseaux-Proximus-Mobistar-et-BASE_4565
- Un gain de 35 % de productivité en 5 ans ? Suivez la recette de la Sonaca*. (s.d.). Récupéré sur <http://www.agoria.be/>: <http://www.agoria.be/fr/Un-gain-de-35-de-productivite-en-5-ans-Suivez-la-recette-de-la-Sonaca>