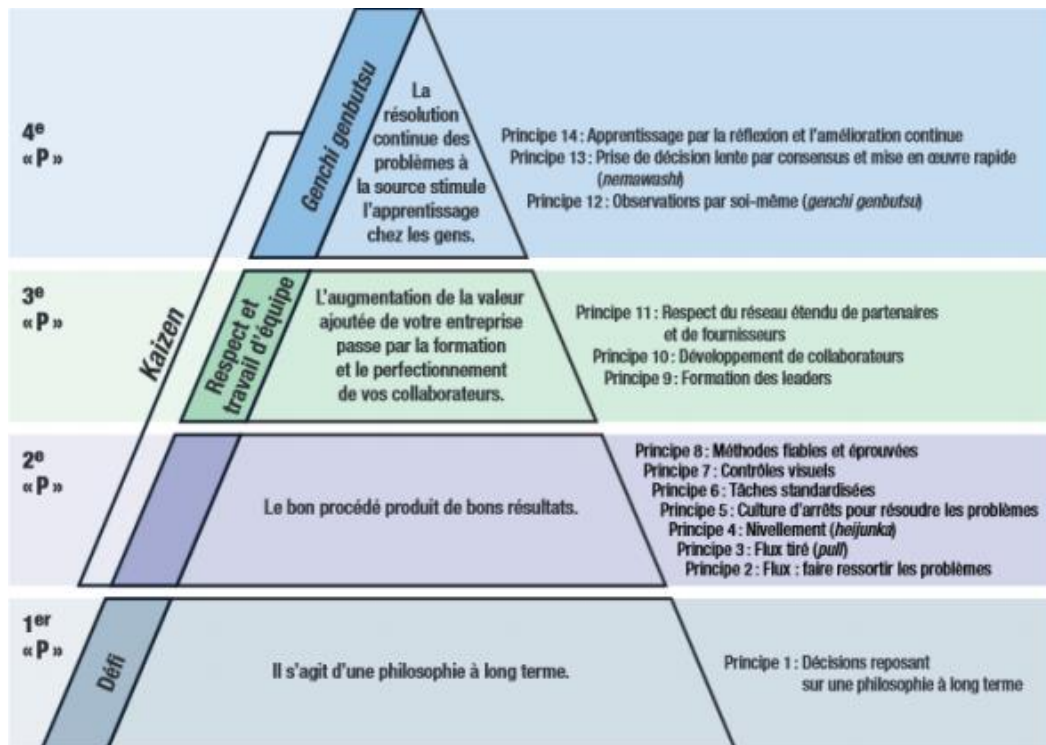

TABLES DES MATIERES

Annexe I : Représentation des 14 principes de Liker (2004)	3
Annexe II : Le 3C, outil de suggestion d'amélioration	4
<i>Représentation</i>	4
<i>Explications</i> :.....	4
Annexe III : Guide d'entretien	6
Annexe IV : Tableau récapitulatif des entretiens semi-directifs	8
Annexe V : Retranscription des entretiens	9
<i>Entretien n°1</i>	9
<i>Entretien n°2</i>	15
<i>Entretien n°3</i>	21
<i>Entretien n°4</i>	27
<i>Entretien n°5</i>	33
<i>Entretien n°6</i>	41
Annexe VI : Grille d'observation.....	46
Annexe VII: Structure de Proximus	49
Annexe VIII : Distribution des différents magasins par district	50
Annexe IX : Structure hiérarchique des Proximus Centers.....	51
Annexe X : Représentation de la stratégie Fit For Growth de Proximus	52
.....	52
Annexe XI : Présentation du shop du futur	53
Annexe XII : Analyse SWOT	54
Annexe XIII : Présentation similaire de la maison Lean de Fuji Choo et de la stratégie FFG de Proximus.....	55
Annexe XIV : Comparaison des éléments que l'on retrouve dans la Maison Lean de Fiji cho et dans la stratégie FFG de Proximus.....	56

Annexe XV : 14 principes Lean qui feront la réussite de votre entreprise Liker (2004)	57
Annexe XVI : Photos du whiteboard des Proximus Centers	59
<i>Proximus Centers de Mons Grand Près</i>	59
<i>Proximus Center d'Anderlecht</i>	59
Annexe XVII : Indicateurs du whiteboard du Proximus Center de Mons Grands Prés.....	60
Annexe XVII: The Four Folders approaches	61

Annexe I : Représentation des 14 principes de Liker (2004)



Annexe II : Le 3C, outil de suggestion d'amélioration

Représentation

Concern, Cause & Countermeasure										
Case										
Ref.	Concern	Date raised	Raised by	Cause(s)	Countermeasure(s)	Responsibility	Target date	Status	Result	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

Explications :

La première colonne est utilisée pour fournir un numéro de référence pour chaque préoccupation soulevée alors que la deuxième colonne est utilisée pour fournir une brève description de la préoccupation en question. Ces deux colonnes seront normalement remplies par le chef d'équipe en fonction des préoccupations transmises par la haute direction. Ça peut être des préoccupations au sujet des questions spécifiques, comme une tendance à la baisse dans les indicateurs de performance. Les troisième et quatrième colonnes sont utilisées pour enregistrer la date où la préoccupation a été soulevée et le nom de la personne qui a soulevé le problème, ce qui permet aux progrès d'être suivis. La cinquième colonne est utilisée pour

enregistrer la cause perçue derrière une préoccupation particulière. Par exemple, une préoccupation au sujet d'une hausse de trébuchements dans un bureau peut être causée par le désordre. Cette colonne est également normalement remplie par le chef d'équipe. Cependant, il est recommandé que le reste de l'équipe soit encouragé à ajouter leurs propres idées car ils sont susceptibles d'avoir des vues différentes sur les causes par rapport à ceux des chefs d'équipe et la haute direction. La sixième colonne est utilisée pour enregistrer la contre-mesure convenue. Dans la septième colonne, on enregistre le nom de la personne, ou des personnes, qui sont responsable d'inciter, d'entreprendre et de compléter les actions associées à la contre-mesure convenue. La huitième colonne doit être utilisée pour identifier une date convenue pour l'achèvement des actions de contre-mesure et la neuvième colonne doit être utilisée pour enregistrer l'état des actions de contre en ce qui concerne la date cible. Enfin, dans la dixième colonne, on inscrit les résultats de la contre-mesure. Les informations fournies dans cette colonne doivent répondre aux questions suivantes:

- La contre-mesure est-elle efficace ? Si non, pourquoi ?
- Quel est le résultat de la mise en œuvre de la contre-mesure?
- Est-ce qu'on observe une augmentation de la performance? Si oui, de combien?
- Est-ce qu'on observe une augmentation de la performance dans d'autres domaines que ceux attendus? Si oui, pourquoi?
- Y-a-t-il des leçons apprises? Si oui, quelles sont-elles et comment sont-elles communiquées?

Annexe III : Guide d'entretien

Questions préliminaires

Pouvez-vous me décrire votre fonction au sein de Proximus ?

Depuis quand exercez-vous au sein de Proximus ? Quelle a été votre évolution ?

Pouvez-vous me décrire la structure et les différents intervenants d'un Proximus center ?

Proximus center

Quels sont les objectifs des Proximus centers ? (satisfaction clients, ventes)

A quels besoins du client répond les Proximus Centers ? Quel est la valeur ajoutée pour le client ? (conseils)

Quelles sont les principaux challenges auxquels les Proximus centers doivent faire face ? (compétitions, réticence du client)

Le Lean management dans les Proximus centers

Est-ce que vous avez observé des changements managériaux au sein des Proximus center depuis la mise en place de nouvelle stratégie « Fit For Growth » de Proximus ? Si oui lesquels ?

Quels ont été, selon vous, les raisons qui ont poussées Proximus à mettre en place cette nouvelle stratégie ?

Comment la culture d'entreprise est-elle présente au sein des Proximus center ? (responsabilité, collaboration et agilité). Pouvez-vous me parlez des good to gold team ?

Quels sont les outils qui ont été mis en place à la suite de cette nouvelle stratégie ? A quel besoin répondent-ils ? Sont-ils tous efficaces ? (coaching & feedback, leave my life, whiteboard, stand-up meetings, transfert d'informations)

Les obstacles d'implantation du Lean Management

Quels ont été/sont les obstacles d'implantation de cette stratégie dans les Proximus centers ?

Quels moyens ont été/vont être mis en place pour surmonter ces obstacles ?

Efficacité du Lean Management

Est-ce que cette nouvelle stratégie s'est déjà avérée efficace au sein des Proximus Centers?

Quels objectifs ont été effectivement déjà atteints ?

Quels sont les bénéfices de son utilisation ? Les challenges, limites, coûts?

Quelles sont les prochaines étapes ?

Whiteboard

Quand a-t-il été mis en place ?

Quels sont les objectifs de cet outil ?

Que retrouve-t-on dans ce tableau ? Indication sur les employés ? KPI/employés ? Suggestions d'améliorations ? Qui le met à jours?

Comment cet outil a-t-il été accueilli par les employés ?

Quels sont les bénéfices pour les employés ? Pour Proximus ? Pour les clients ?

Quels sont les limites ?

Quels ont été les challenges de sa mise en place ? Comment ont-ils été surmontés ?

Annexe IV : Tableau récapitulatif des entretiens semi-directifs

Référence	Nom	Sexe	Tranche d'âge	Ancienneté chez Proximus	Fonction	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
E1	Serge Destrain	M	40-50	17 ans	Responsable de la gestion du programme de transformation culturelle de Proximus	30/06/16	44 minutes
E2	Christophe Schoorman	M	30-40	15 ans	Responsable des Proximus Centers	30/06/16	52 minutes
E3	David Erzezel	M	30-40	10 ans	Shop Manager du Proximus Center de Waterloo	07/07/16	55 minutes
E4	Eric Dubois	M	40-50	20 ans	District Manager Wallonie 1	14/07/16	82 minutes
E5	Geremino Leto	M	30-40	17 ans	Field Coaches	20/07/16	59 minutes
E6	Jérôme Loux	M	40-50	18 ans	Shop Manager Mons Grand Prés	27/07/16	40 minutes

Annexe V : Retranscription des entretiens

Entretien n°1

Fonction :

Je suis staff support, chef du groupe stratégique et transformation. Rôle de programme Manager depuis un an et demi (2015) pour tout le changement culturel de l'entreprise. Cette transformation culturelle est au cœur de toutes les transformations en cours que ce soit celles associées à l'expérience client ou la simplification. Elle est au centre puisqu'on souhaite changer les mentalités, les façons de travailler pour assurer...Puisque ces transformations se font au travers des organisations et les organisations se sont les gens. Et ce programme-là a commencé il y a 2 ans et demis (2013, 2014) suite à l'implantation de la stratégie good to gold

Lean management chez Proximus :

La nouvelle culture est focalisée sur des nouvelles façons de travailler ensemble, d'avoir une collaboration qui soit tactiquement effective et efficace au sein des équipes mais également entre équipes de manière transversale. Cette culture avait pour but de créer un langage commun à l'ensemble des organisations qui passaient par les teams leaders. Des formations good to gold ont été données depuis le top vers le down afin de diffuser cette nouvelle culture largement au sein de l'organisation. La corroie de distribution étant essentiellement les teams leaders

Ensuite, nous souhaitons que les managers deviennent aussi et surtout des leaders (inspirant) et favorisant le développement des équipes, de telle manière à ce qu'il y ait une plus grande flexibilité, être d'avantage dans une learning organisation qui soit capable de s'adapter et de réagir rapidement aux défis d'un environnement de plus en plus compétitif et changeant. Les teams leaders ont reçu un programme de coaching et feedback afin d'avoir l'ensemble des outils pour activer des compétences ou d'aider leurs équipes à dépasser les difficultés qu'ils rencontrent habituellement. On est un peu plus dans la pratique.

On souhaite également aller plus loin est favoriser des équipes plus autonomes qui ont d'avantage d'empowerment, capable de prendre une responsabilité par rapport à une problématique donnée de manière complète. Et dans ce mode de fonctionnement un peu plus autonome d'aller vers le continuous improvement. On retrouve probablement quelques éléments associés au Lean tel que vous l'entendez.

En pratique, nous avons démarré fin de l'année passée (décembre 2015) après une phase pilote de quelques mois auprès de certaines équipes dans différents départements. Des équipes opérationnelles, customer opérations, dans des shops de tester une méthodologie mise en place

avec l'aide, l'expertise d'un partenaire extérieur sur comment est-ce qu'on peut améliorer la collaboration au sein des équipes pour réaliser de meilleurs résultats et ceux de manière durable. C'est une approche très très pragmatique sans qu'il y ait une nécessité d'envoyer nos teams leader dans une formation en Lean management en tant que tel.

Concrètement, dans ces équipes comment ça se passe ? Après avoir visiter toutes leurs lignes hiérarchique, la manière dont il fonctionne aux niveaux des différents staffs, voir comment eux fonctionne en staff, quelles sont leurs pratiques managériales de déterminer quelles seraient les points d'améliorations.

Cette transformation est virale, le but c'est que ça se propage dans l'ensemble des équipes au sein de l'organisation.

On a commencé avec les équipes relevant d'un hiérarchique (1) et où les membres travaillent ensemble et se réunissent régulièrement autour d'une plateforme (2). La plateforme de changement c'est le lieu de réunion. Au travers de différents workshops facilités au départ par une communauté de change Manager locaux qui sont des navigateurs qui ont été formé par ces éléments méthodologiques qui permettent le changement. On commence simplement à déterminer de manière très pratique avec l'équipe au fond quels sont leurs objectifs commun et au-delà de ça, le temps de ces workshops de déterminer quels sont les indicateurs de progressions et ceux de manière très tangible ; « A quoi voit-on que nous avons réalisé une bonne journée ? » ce qui n'est pas évident pour certaines équipes. Au final c'est sortir d'un mode de fonctionnement qui était très orienté hiérarchique dans le mode d'exécution. Il y a, de ce fait de son historique, beaucoup de teams leaders qui continuent à driver leurs équipes sur un mode très exécution. Le fait de laisser un peu d'empowerment au sein de ces équipes pour que d'elles-mêmes avec des indicateurs clairs puissent trouver la meilleure manière de s'organiser et assurer une progression vers les résultats.

Ces équipes peuvent de réunion en réunion discuter entre eux et prendre des actions, ce qui est un changement considérable pour certaines d'entre elles. Avant ce genre de chose était dicté par leurs teams leaders. Et aujourd'hui ils les construisent ensemble au tour d'un « whiteboard ». Régulièrement, ils se retrouvent et discutent ensemble sur la manière de progresser

Whiteboard : on retrouve des KPI purs et des KPI actions ; plan d'action qu'ils ont convenus ensemble. C'est un changement très significatif pour certaines équipes car il y a un réel empowerment. Leur team Leader devient membre actif de l'équipe et même facilitateur. Alors

toutes ces équipes qui ont été abordées avec cette nouvelle approche, leur team leader a été formé au préalable au coaching et feedbacks (prérequis).

C'est en cours d'exécution sachant que ça ne vire pas du tout au tout, ça demande du temps. C'est articulé autour de navigateurs de changement internes qui sont là pour faciliter et à terme passer la main à leur team leader. Le trajet est de plus ou moins 12 semaines et après il y a du follow up de manière à voir si la pratique s'installe et ça a bien pris

Il y a de plus en plus d'équipes qui rejoignent ces équipes good to gold et souhaitent prendre ce trajet. Des équipes à la fois très opérationnelles, des équipes qui sont dans nos shops sont passées par la formation et notamment les calls center.

Chacune des équipes reçoit avant de démarrer un questionnaire au début et à la fin de la formation (progress improvement) pour voir ce qui a changé.

L'approche se fait sur une base volontaire (1) mais il y a également une volonté managériale(2). Donc c'est aussi poussé par d'autres membres du comité de direction voir leur manager pour rejoindre ce trajet. Avant de toucher une équipe, nous visitons chacun des staffs du management de ces équipes (ligne hiérarchique), on les sensibilise à l'approche car ils sont amenés à participer à l'exercice à leur niveau avec leur propre staff. Cela crée une ouverture pour aller plus loin et alors rejoindre l'équipe sur laquelle on fait l'ancrage. Plutôt que de toucher directement l'équipe, on souhaite également avoir un buy-in de toute la ligne hiérarchique. Pour que chacun fonctionne à son niveau de la même manière que les équipes opérationnelles. Avec leur manager dans toute leur ligne hiérarchique. Les opérations pratiques (équipes) et le managers et la ligne hiérarchique, on parle de manager practices mais au fond, on utilise les mêmes principe à savoir ; est ce que vous avez des indicateurs, est ce que vous fonctionnez un réel follow up comment est-ce que vous assurez votre progression etc, qu'est-ce qui vous permet de mieux fonctionner en tant que staff ou équipe opérationnelle (même standard) de tel manière à ce qu'on puisse pérenniser le changement pour pas qu'il y ai de rupture dans la philosophie sur toute la ligne hiérarchique

Comme c'est sur base volontaire, c'est quelque chose qui évolue dans le temps. Pour cette année nous avons 300 Good to gold teams, ça fait des milliers de personnes, pour une entreprise qui en compte 14000. Au départ c'était très positionné équipe opérationnelle, mais ça fonctionne également dans les équipes de management. On se retrouve avec des équipes qui rejoignent les good to gold teams à travers toute l'organisation. On a une grande diversité. On retrouve par exemple du fonctionnement de restaurant du siège social, qui rentre dans les good to gold

team, mais également certaines équipes du département finance qui vont fonctionner de la sorte.

De plus de par les succès de ces équipes, de nombreuses équipes veulent en faire partie

L'objectif est d'avoir du continuous improvement et ce grâce à plus d'empowerment et des équipes plus autonomes. L'activation du changement se fait réellement par rapport à une problématique du terrain, c'est très opportuniste et ça permet l'ancrage de ces pratiques-là.

On va donc regarder ce qui se passe sur le terrain et voir comment on peut s'améliorer et ce au travers de plateformes qui sont celle de la réunion.

Au-delà des équipes qui sont constituées au sein de l'organisation selon un modèle hiérarchique. On a également un certain nombre d'initiatives qui sont plus transverses avec la contribution de plusieurs équipes. Là on travaille également sur cette approche, pour des équipes qui fonctionnent en mode projet. Autours de la table se trouvent des personnes de différents départements et on les active sur ce mode de fonctionnement là : « quel est votre objectif commun associé au projet que vous avez en main ? ». Sur des projets = Transversales.

Processus d'implantation

Il y a d'abord eu une phase pilote qui a été réalisée avec plusieurs équipes afin de voir si on voyait de réelles améliorations. Il y avait d'abord une méthodologie proposée par un partenaire externe, il venait avec certains éléments comme à la carte qui seront susceptibles d'améliorer la collaboration au sein de l'entreprise et ça a été adapté pour nos navigateurs du changement qui accompagnent les équipes au cours de ce changement. Ils ont une formation qui leur permet d'assurer ce que l'on souhaite obtenir au travers de différents workshops et la réelle évolution de ces équipes. Le Lean Management était probablement une source d'inspiration, mais ça a été customisé selon les besoins et l'adhérence et la culture première de l'entreprise.

Objectif du Lean management

- Introduire la culture d'entreprise dans les pratiques de ses collaborateurs
- Pouvoir faire face à des changements constants tout en satisfaisant nos clients ;
- De donner cet empowerment et ces outils de manière durable qui permettent l'accessibilité
- Meilleure collaboration, agilité et accountability
- Valeurs qu'on souhaite implanter de manière concrète en fonction du contexte de fonctionnement de ces équipes

Les valeurs prennent tout leur sens en fonction de l'environnement

Introduction du Lean Management

Pour ces aspects pratiques, inspirés du Lean, les good to gold teams la phase pilote était au début 2014. Deuxième quadrimestre 2014 on a eu l'accord du comité de direction sur les équipes qu'on avait coachées et on a de ce fait reçu de mettre des directions sur l'approche et sur les équipes. Et Maintenant ce groupe ne fait que grandir.

Lean management et Proximus Center

Raisons

Implanter de façon pratique les différentes valeurs de l'entreprise

Outils

- Whiteboard
- Continuous improvement
- Kaizen

L'élément qu'on veut promouvoir dans l'entreprise c'est le grow mindset, c'est cette esprit de croissance qui se manifeste par la curiosité, par sortir de nos habitudes de fonctionnement, prendre des initiatives parce que celle-ci peuvent être payante pour des résultats business.

Obstacles

- Pas être de nature intrusive, essayer de faire plus naturelle possible => Certaines équipes s'interrogent sur les débuts. Les barrières se lèvent dès l'instant où les membres des équipes réalisent en le faisant tout le bénéfice que ça apporte pour eux. Mais avant ça reste mystérieux. Il faut s'assurer que leur management, il y a un réel buy in pour toute la ligne hiérarchique, si ce n'est pas le cas, s'il n'y a pas de valeur ou sens pour eux très vite ces pratiques la risque d'être abandonnées. (28.50). Il y a tout le travail de communication et de les mettre d'une façon ou d'une autre dans le bain. Et c'est quelque chose qui prend du temps. Mais pour l'instant aucune équipe n'a arrêté.
- Fix mindset, un manager qui ne veut pas changer son mode de fonctionnement, réticence face aux changements qui peut être motivée par beaucoup de facteurs comme la peur, le doute ou les forces d'habitudes, la perte de contrôle. (26.10)

C'est durant le trajet, le workshop que le navigateur peut identifier ses éléments et amener le confort suffisant pour les dépasser. Le manager lui-même vient à en trouver des avantages et bénéfices. Si au fond, dans le passé, le manager dans ses réunions d'équipe est 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 me libère du temps pour autre chose. Ce qu'on souhaite c'est que ces managers deviennent des leaders.

Résultats

C'est seulement au bout du follow up qu'on prendra la mesure. On a des retours, des testimoniales qui sont assez positifs et une excellente réception. Mais ça prend du temps, on est dans apprentissage continu avec un réancrage et une consolidation des pratiques. On est sur quelque chose de plus robuste qui prend plus de temps. On aura les résultats quantitatifs au deuxième semestre de cette année.

Coûts

Support nécessaire de notre partenaire extérieur pour former nos navigateurs. Le coût est plutôt sur la disponibilité de nos équipes internes mais ça reste minime. Mais la plupart réalise ça en Top op de leur action, c'est-à-dire que c'est en plus de ce qui est attendu de leur part. Ça marque la vitesse de déploiement mais aussi leur volonté.

Pas un gros investissement

Objectifs déjà atteints

La valeur ajoutée était claire ; gain de temps, augmentation des interactions, bon team spirit, bonne collaboration.

Next step

Que les équipes Good to gold soient virales quelles touches le management et le monde transversales. Favoriser nos interactions

Aujourd'hui tout le management avec nous dans ce sens.

Entretien n°2

Fonction :

Je suis responsable des Proximus Centers (magasins propres de Proximus), on parle de 77 magasins, 760 employés. La mission des 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 des questions sur comment utiliser tel produits. 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. C'est également un boulot stratégique, c'est-à-dire où mettre les magasins, quel chiffre on doit faire, quel type de staffing et d'expertise on a besoin au sein des magasins. Il existe différent profil au sein des magasins ; On a des vendeurs, des experts, des managers, des coaches en parallèle, des responsable des actions commerciales. On est également occupé de fusionner avec les chaines de magasins the phone house avec les employés propres de Proximus.

On a également un réseau de partenaire exclusif et non exclusif. Exclusif : ne vend que les produits Proximus et pour le client, la différence à l'extérieure est limitée. On parle de plus ou moins 100 magasins. On a aussi un gros réseau de partenaire non exclusif, là on parle de chaine de type media mark, Vandenborre qui vendent du Proximus.

Dans les Proximus partenaire il y a aucune obligation d'implémentation de la stratégie. C'est leur décision de voir s'ils croient en ces concepts. On n'a pas d'emprise sur les employés de ces partenaires. Ca dépend de la bonne volonté du partenaire.

Définition du Lean management pour Proximus

Le Lean c'est le fait de s'améliorer constamment, revoir ses processus, sa façon de travailler de sorte qu'on puisse améliorer les choses, délivrer un produit de meilleur qualité. C'est aussi apprendre de ses erreurs, c'est chercher à faire les choses de manière disruptive, pas forcément « do more, do better » mais aussi chercher à voir les choses sous un autre angle afin d'obtenir un meilleur résultat au lieu d'utiliser la formule bien ancré et utilisé depuis des années. Mais plutôt venir avec solutions différente.

Il s'agit d'un changement dur chez Proximus car dans le passé ; on était plutôt dans l'optique de faire un « peu » mieux, un « peu » plus vite, un « peu » plus efficient, etc Maintenant il y a de plus en plus de demande de travailler sur des manières différentes ; on casse la machine et

on vient avec d'autre machine et que ce soit pour les approches Marketing ; ventes, investissements. On a beaucoup plus de déclick qui se fait depuis l'arrivée du nouveau CEO.

Il y a également un énorme focus sur l'efficacité, sur la gestion des coûts. Ce qui est une grande différence par rapport au passé. Maintenant que les marchés sont saturés, les marges sont sous pressions, les frais de roaming qui disparaissent. Ces éléments font qu'il faut repenser notre manière d'agir pour trouver d'autres sources de revenus mais dans le business quotidien, essayer d'être plus efficace, plus disruptive pour certains éléments.

Est-ce que le Lean management fait partie de la nouvelle stratégie de Proximus

Tout à fait, un de nos piliers stratégie c'est « back to sustainable growth ». La stratégie Proximus c'est comment créer une croissance qui est saine et qui est sur le long terme. Cette approche-là est vraiment ancrée dans notre stratégie en 2014. Cette stratégie évolue assez peu, on parle plus d'un temple qui a très peu été modifié

Culture et le Lean

La culture Lean est un des éléments. On peut avoir des valeurs qui sont communes au sein de l'entreprise, mais il faut aussi avoir une vue très claire sur où on veut aller. Et si tout le monde est aligné sur le fait qu'on veut revenir vers une croissance qui est durable, se sera beaucoup plus simple d'aller dans la même direction.

Oui, les valeurs peuvent aider et sont essentielles, car si chacun a des valeurs différentes, ça ne fonctionne pas.

Selon moi c'est des éléments de stratégie aligner, de remettre le client au centre des priorités, ne pas être guidé par des KPI d'un département mais mettre en place des KPI plus généraux. L'objectif pour tout le monde doit être d'avoir plus de client et de recevoir la facture en fin de mois. LA vision de vision commune est essentielle, qui doit être supportée par des valeurs communes.

Cette culture, stratégie au sein des Proximus Centers

Au 1^{er} janvier 2016, je suis arrivé dans un département très centré sur lui-même. On ne regardait pas ce qui se passait à côté. C'était le terrain vis-à-vis des tours Proximus, la vente vis-à-vis du Marketing. On a dû repartir sur les valeurs ; Responsabilité : vous devez prendre votre propre responsabilité par rapport à votre magasin. Un gérant du magasin doit gérer la boutique comme si c'était son propre magasin. Si demain il devrait payer les frais de son magasin, comment il gérerait son magasin. C'est une autre approche que de se dire, « ce n'est pas grave, à la fin du mois c'est quand même payé par Proximus et mon salaire payé ». En termes de collaboration

aussi entre les différentes équipes. C'est « l'un contre l'autre » mais plutôt « l'un avec l'autre ». On essaie également de travailler de manière plus locale. On essaie de faire travailler les gens de la vente, avec des gens du réseau, des gens de la technique, des opérations. Cette culture ne vivait pas encore au sein de Proximus Centers. Et on est en train de mettre un vrai plan de transformation qui permet de faire vivre ce genre de chose. On doit repenser notre méthode de fonctionnement.

Il y a aussi une partie de conscientisation. La notion des couts par exemples auprès des employés des Proximus Center était presque inexistante : que coutent un magasin, un employé, que coute un marchandise ? En les rendant conscient de ces éléments, on peut commencer à penser comment on peut améliorer l'efficacité, rentabilité par magasin. Est-ce que ça vie déjà ? Pas encore. Ça dépend des magasins. Y en a ou on voit déjà des améliorations significatives, Y en a ou ca prends plus de temps.

Résultats des équipes good to gold

Les valeurs good to gold sont excellente, maintenant c'est pas parce qu'on a reçu une formation On a implémenté une approche good to gold team et on répète l'opération. Goog to gold team c'est chacun prend sa responsabilité. Et non on a implémenté le whiteboard. Le gérant du magasin ne va plus expliquer « bon voilà ça c'est les chiffre de la semaine, ça c'est la priorité de cette semaine ci et faite » Mais plutôt désigner au sein d'une équipe, une responsabilité pour chacun ; gestion du stock des accessoires, du stock global, comment accueillir le client de la manière la plus correcte possible, une personne qui va être en charge de la vente pur et dur (on a un point d'attention parce qu'on est moins beau que d'autre magasin ou meilleur) quelles sont les best practice que l'on peut partager. Dans chaque magasin on a réparti ces rôles qui se sont fait de manière assez naturelle. Maintenant 95% des magasins fonctionnent de cette façon-là. Ces responsabilités changent au cours du temps mais aussi en fonction de ce que les gens aiment ou pas. Il y a souvent une chaine musicale, et certain trouvent de vrai passion et leur donner des perspective de carrière. En implémentant ces valeurs au sein du magasin, la satisfaction client ne fait ne fait qu'augmenter tout comme le C.A qui est enfin en croissance. Le leader a un rôle de facilitateur, parfois il faut également recadrer tout ça, leur donner des lignes directives claires. Il y a aussi des meetings une fois par semaine avant l'ouverture du magasin, le leader va donc cadrer cette réunion et dire ce que les employés ont en mains, ce qu'ils peuvent modifier. Il ne faut pas que ce whiteboard devienne une lettre de lamentation sur tout ce qui ne va pas ou ce qu'ils n'ont pas en main. On retrouve dans ce white board des éléments qu'on n'a pas sous control, ça ne veut pas dire que l'information ne va pas être traité et remonté mais juste

que la discussion n'a pas de sens car ça l'équipe ne sait pas le modifier (panneau publicitaire qui ne ressemble à rien). Le but est de se concentrer sur ce qu'ils ont en main. L'interprétation du Lean est assez libre, il n'y a pas de cadre à remplir. Si un magasin a un vrai problème, probablement qu'ils vont passer plus de temps à parler de ce sujet, Certains magasins où le chiffre est bon, ils vont passer deux minutes dessus ou d'autre où il y a pas de cohésion d'équipe et vont passer du temps à en parler et trouver des solutions pour qu'ils apprennent à se connaître (mise en place d'activité FUN). Grande force du Whiteboard, il n'est pas figé ; pas de case à remplir, pas d'obligation, de reporting, c'est leur outil.

L'intégralité des collaborateurs a reçu la formation good to gold. On a commencé par le management ; les district managers, les managers ; les shop managers et les coaches (forme les vendeurs au quotidien.) => Plutôt top to down

Objectif avoir le bon mindset ; qu'est-ce que j'ai en main pour faire la différence. Comment devenir un

Objectif d'implantation du Lean ;

- Remplacer le client au centre
- replacer les valeurs au sein des Proximus Center
- conscientiser par rapport à la notion de croissance, comment être encore relevant pour le client et pour Proximus
- Améliorer la satisfaction des employés ; devenir ambassadeur de la marque
- Fonctionner de manière plus efficace ; faire des économies au niveau frais associé au magasin, des frais de personnels (plus de flexibilité avec les vendeurs)

Outils

- Whiteboard
- Coaching&Feedback, par le coach journalier : le shop managers, par coach sur les nouvelles offres. Se dire les choses.
- Donner de l'initiative aux employés grâce à la culture des employés. Il y a des personnes qui sont un peu plus réticente. Globalement positif car ils se sentent valoriser, votre avis compte, le terrain compte.
- Principe de Live my life ; un gérant dans un magasin pendant une semaine dans un autre magasin pour qu'il se rende compte que la clientèle, approche est différente. Pour qu'ils puissent apprendre dans un autre magasin. « Regarde tout ce que j'ai fait dans mon

magasin, vous deviez le faire » => collaboration Il va assister au team meeting, whiteboard

Obstacle

- Réticence face à la responsabilité
- Mindsets qui sont plus réticents face aux changements. Il y a un vrai travail de fond qui se fait sur les gens, pour qu'ils comprennent le pourquoi du changement, les bénéfices, le partage des best practice entre les magasins.
- Obstacles surtout humain, est ce qu'on peut avoir cette vision commune vers la croissance ?

Surmonter ces obstacles

- Best practices
- Un Feedback du terrain, si quelque chose a fonctionné dans un magasin, demandé au gérant de venir l'expliquer.

Lean management efficace

- CA en augmentation
- Augmentation de la proactivité, de la prise d'initiative
- Satisfaction client en augmentation
- Valeur ancrée en pratique

Coût

Il n'y a pas de cout incrémentaux, on travaille sur de l'humain, ça demande un investissement en temps avec les feedback mais il y a pas d'explosion en terme de cout lié à cette transformation culturelle et sur le Moyen long terme, on peut en tirer des bénéfices réel.

Limites

- Périodes qui sont plus intense (période de fin d'année) ou on est plus dans le guidon. On est dans une limitation de la force de vente. Globalement, on peut trouver du temps.

Mais c'est dans ces périodes plus difficiles ou le personnel n'arrivent pas à atteindre le chiffre qu'on doit être encore plus disruptive et regarder plus large

Prochaines étapes :

Allez encore plus loin dans la prise de responsabilité des gens, une approche locale peut vraiment faire la différence car les marchés peuvent être différents.

Le client est aussi à la recherche d'un contact plus personnalisé. Il faut réussir à créer un contact humain entre le client et Proximus. Pour que quand le client a un problème, il sait qu'il peut contacter en direct Christophe et Christophe va régler mon problème. Et si j'ai de nouveau un problème, je sais que Christophe sera de nouveau là. Il faut créer ce contact, one to one avec le client. Ça ne veut pas dire qu'on ne va pas pouvoir s'aider de la digitalisation, ou des outils de CRM. Etape ultime ; contact humain avec le client.

Entretien n°3

Hierarchie des Proximus Center

Tu as le Shop manager (v2), ensuite un ou des bizz expert (v3-v4) qui sont spécialisées expert. Il est compétant sur tout ce qui est business et quand il y a des problèmes quand je ne suis pas là. Ensuite tu as des retails sales agents (V5 ou V6) à côté des bizz experts. Au-dessus de moi, c'est moins district et au-dessus de mon district c'est Christophe. Il y a également les field coach qui ne sont pas vraiment dans la structure mais à côté. Ils viennent supporter les vendeurs et le shop manager. C'est du pur coaching. Chaque personne n'a pas de responsabilité spécifique dans le shop en tout cas pas dans un shop comme celui-ci. Dans les gros gros shop on essaie de scinder. Mais ici des petites actions, pour les accessoires, il y en a deux qui s'en occupe.

V = Expérience au sein des magasins et la nuance au niveau de leurs rôles et leur responsabilité. Un manager n'aura pas les mêmes attentes d'un v6 ou V3. Il y a à chaque fois un degrés d'expertise même si c'est encore un peu flou aujourd'hui parce que tu as des v5 qui vont parfois moins bien travailler que des v6.

Présentation

Je suis le shop Manager depuis un an, j'ai commencé en tant que v6 il y a 10 ans. L'objectif c'est de continuer à évoluer. Mais pour cela je dois encore faire des formations proposées au sein de l'entreprise.

Rôles des Proximus Center

Un client va venir chez nous, pour demander un conseil et commander un produit.

Challenges Proximus Center

La croissance, le volume cela signifie augmenter le nombre réel de client et diminuer la perte de client. Ça c'est le gros, gros challenge. On a parfois l'impression que le volume nous paraît tellement important, on nous parle de croissance malgré ça on a vu que nos résultats en tant que vente de produit dans les magasins étaient pas top. Ça nous dépasse un petit peu.

Il y a aussi l'arrivée de plus en plus de concurrence. On a Orange qui est quand même très, très lourd au niveau international. On a Telenet qui rachète Base. Tu sens qu'il y a un gros, gros déplacement au niveau de la clientèle.

On sent que le client est de plus en plus informé grâce à internet il compare.

Limites Proximus Center

C'est lié à des frustrations de la taille de structure quand tu as des clients qui viennent te voir en magasin pour un problème technique, toi tu es vendeur. Tu peux essayer de le diriger grâce au Happy House qui a été mis en place, mais on est limité à ce niveau-là, je ne peux pas aller chez client pour résoudre son problème. Mais ça nous empêche pas, on essaie de faire au mieux.

Arrêter l'encodage en magasin, je trouve ça tellement vieille école. Le client reste à côté du vendeur pendant 10 min pour changer une adresse ça perd de son charme. Mais au jour d'aujourd'hui on ne sait pas faire autrement.

Changement managériaux Proximus Center

Tous les shop Manager ont suivis cette formation good to gold. Par contre nos collaborateurs, vendeurs ont suivi une formation d'un jour qui a été donnée par des facilitateurs. Nos formations devaient durer trois fois deux jours, mais la mienne à durer une fois deux jours.

J'ai également d'autre Item, j'ai le profit & lost ce qui couterait dans le magasin et ce qu'il rapporte, j'ai les ventes volumes général des districts, On est dans une philosophie beaucoup plus large. Par exemple avant, on ne parlait jamais d'internet. Maintenant on change nos discours, si vous voulez commander par internet ok, je vais vous envoyer un lien qui va vous permettre de faciliter cette démarche-là. On utilise plus d'outils Cross-Channel. Avant on les utilisait pas parce que ça n'avait pas d'intérêt pour nous, maintenant on les intègre dans mes objectifs pas encore chez eux. C'est pour ça que je leur montre. Parce que tant que ce n'est pas dans leur objectif, ça reste des vendeurs donc pour eux à quoi bon.

On va également plus avoir de stock, le SAV en magasin c'est incompréhensible. C'est comme si tu ramenaient ta machine à laver chez Vanden Borre. Evidemment, un client qui ramène un produit cassé chez lui va être de mauvaise humeur. Donc si tu le rappelles pour savoir si ça s'est bien passé en magasin, il ne va pas être ouvert au vendeur qui lui propose un nouveau produit. Une étude a été réalisée, et sur le nombre de client qui rentrait pour faire un SAV, on faisait 1% de vente. Donc si tu 100 clients qui rentre pour faire un SAV, il y en a qu'un qui va acheter un petit bouquet alors que le vendeur a passé 15 min à faire l'échange.

Limites stratégie Proximus Center

Dans mon fond intérieur je suis persuadée que c'est une très, très bonne chose. Maintenant quand tu as des v6 ou des v5 qui eux pensent à rapporter du chiffre, à faire des ventes internet, des ventes postpaid, ça les dépasse un peu. On est dans un concept de good to gold, mais on a des vendeurs qui sont même pas good. On a des gens qui sont un peu laissés sur le côté.

Cette stratégie a été implémentée au siège des Proximus et elle va prendre du temps à se mettre en pratique dans les Proximus center. Je ne pense pas que ce soit complétement impossible, mais ça va prendre du temps. Ça commence à entrer.

Le gros avantage c'est quand tu as des nouveaux (une de sa team), elle a eu lors de sa formation déjà des petites pistes la dessus. Donc pour elle ça paraît déjà plus logique. Mais quand tu as des vieux de la vieille qui eux sont là depuis 30 ans. Ça ne va pas changer leur philosophie, la manière de voir le client au centre. On a encore des statutaires chez nous donc ça c'est vraiment des personnes qui ont des philosophies très particulière.

Objectifs, facteur motivant Stratégie Proximus Center

La concurrence et le fait de vouloir survivre. Je pense que si on ne changeait pas, on allait dans le mur.

Culture Proximus center

Ça nous définit. C'est par rapport à ces valeurs là que le rôle et les responsabilités de chacun sont définis. Si tu demandes aux collaborateurs ces valeurs, d'énumérer les valeurs, ils vont peut-être ne pas savoir les dire. Mais c'est dans leur travail de tous les jours. Donc oui c'est valeurs sont intégrées.

Outils Proximus center

Le whiteboard, je l'ai toujours utilisé. J'ai l'impression que ce whiteboard est plus une révolution pour les teams en interne que pour les vendeurs. Les vendeurs ont plus utilisé des tableaux, ils ont toujours eu besoin d'informations collées avec des stickers et des post it. Ce n'est pas quelque chose de nouveau. Maintenant, ils ont apporté une certaine structure pour avoir vraiment un suivi et des échanges. C'est bien que ça existe et qu'ils le mettent en place pour que d'autre équipe le mettent en place pour des équipes d'ingénieurs, des Marketing. Mais chez nous en tant que vente on a forcément des tableaux,

Au début ils nous ont demandé, comment se passe une semaine type, comment ça se passe bien chez vous. Et par rapport à ça. Et avec les différents point qui sont ressorti qu'est-ce qui vous paraît le plus important. Par rapport à ça ils ont mis en place différent thèmes et une structure.

Cela permet d'aborder certains thèmes et une structure.

Le but ultime c'est que je ne sois pas le seul à parler mais on est dans un concept où dans la vente, ils sont toute la journée le nez dans le guidons, ils sont tout le temps occupé avec la clientèle 8h par jour. Si on leur demande de prendre un peu recule pour réfléchir à quelque

chose de plus global, de plus stratégique, ils n'y arrivent pas. Ils n'ont pas le temps de faire ce genre de chose. Et ils ne vont pas prendre leur temps, par après le soir à la maison à réfléchir à autre chose. On est encore dans un concept où le manager va diriger même si je les laisse parler mais on est encore beaucoup dans un système topdown où je donne les infos, je leur dis ce qu'il faut faire, vers où on doit se diriger.

On retrouve sur ce tableau des indicateurs d'action et des indicateurs de performance. Mais c'est indicateurs de performances sont encore un système qui doit être mis en place car c'est encore flou pour eux. Quand je leur présente des tableaux et que je leur demande comment on va faire pour y arriver, pourquoi on y est pas arrivé, il ne savent pas répondre. Je pense qu'ils ont également l'impression d'être toujours au top et qu'ils ne savent pas donner beaucoup plus, ils sont pour eux déjà dans la limite. Ils ont des coaches etc... Ils ont du mal à prendre du recul. Moi j'essaie d'en avoir le plus possible, mais on est dans l'action. Donc tous ces concepts de stratégie ça nous passe un peu dessus. C'est mon rôle de trouver des pistes sur pourquoi on n'y est pas arrivé. Les suggestions d'améliorations les dépassent. Peut-être quelqu'un qui veut progresser comme cedric (bizz expert) va réfléchir à savoir comment on pourrait faire. Mais les v6 ou v5 ils sont saturés, ils travaillent beaucoup et sont dans l'action.

Ces tableaux existent depuis toujours mais ne sont pas toujours utilisés, par exemple le Shop de nivelle, ils n'utilisent pas ça, ils estiment que ce n'est pas nécessaire. Mais moi je l'ai toujours utilisé car je ne vois pas une autre manière de leur expliquer ce qu'on doit faire au niveau chiffre.

En meeting je leur parle de ce qu'on a fait et vers on va.

Lors de la formation, on ne m'a pas du tout demandé de l'utiliser et ce n'était même pas l'objectif.

Live my life

J'ai eu des personnes du marketing qui sont venu me voir, pour me demander d'aller voir dans un autre magasin, sur comment tu fais ton whiteboard, comment tu fais ton coaching. Mais de nouveau faut prendre le temps de le faire, on est dans l'action.

Coaching & Feedback

La formation était plus au niveau de la mentalité, pas des outils. Beaucoup plus sur ce qui est coaching attitude, sur la manière de donner des feedbacks on m'a appris à être plus dans le coaching, pas que dans les résultats. Plus sur comment tu as vu les choses, comment est-ce

qu'on peut y arriver, qu'est ce qui te bloque. Ca a permis de changer mon rôle de manager en leader, en accompagnateur

Transfert d'information

Parking board, Le district manager va venir une fois par mois minimum, on des visite de christophe, de philippe vandenvoorde qui est dans le top. Ce n'est pas encore si régulier parce qu'on est un magasin qui 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.

On a un outil, quality to growth, c'est une équipe qui s'occupe des soucis, ok rappez les, faites les remonter mais rapporter les avec des solutions. « On aimerait bien que ça se passe comme ça parce que blablabla » et eux ce charge de faire remonter l'information. Parce que si on va à chaque fois vers tel ou tel personne c'est un peu compliqué. Ça facilite un peu l'échange.

Projet transversaux

Il y a une dizaine de projets transversaux ou tu un représentant de différent département (call center, district Manager, marketing, shop Manager). On a un gros gros projet dans lequel on met tout le monde dedans. C'est des projets qui vont aboutir à plus ou moins court terme et qui vont être le plus efficace car dans chaque projet il y aura eu un acteur qui est confronté aux problèmes réelle du terrain. Tu as un pas un employé du marketing qui sort une idée et qui se rend compte après que ça ne convient pas aux réalités du terrain. Ça c'est quand même une très, très bonne chose. C'est magnifique, il y a un vrai échange

Ces personnes-là se voient régulièrement avec des brain storming, c'est beaucoup de boulot. Maintenant à voir vers quoi ça va ressortir.

Efficacité stratégie Proximus center

Je suis persuadée que cette stratégie est efficace pou Proximus. Maintenant est ce qu'une autre stratégie pourrait être plus efficace, je ne sais pas mais dans l'absolue c'est une belle solution.

Elle permet d'augmenter la satisfaction du client et la satisfaction des employés. On le ressent dans des stat qualitatif de vente.

L'attitude a changée grâce à tout ce qui a été mis en place. Aujourd'hui le client peut expérimenter les produits de Proximus, il peut regarder la télé, changer les chaines, tu as des experts, des échanges avec des collaborateurs, tu vas avoir quelqu'un à l'accueil qui va te dire bonjour monsieur bienvenu qu'est-ce qu'on peut faire pour vous, je vous mets déjà dans la base de données comme ça mon collaborateur c'est de quoi vous allez parler. Avant tu avais des

tickets. Ça paraît logique, ça rentre dans la philosophie du client au centre. Maintenant on a des démos, les collaborateurs vont vers le client, ils se déplacent, ils vont vers le client, bonjour monsieur x, vous venez pour ça, ok vient on fait un tour, on va faire un test. Ils ne sont plus derrière leur bureau. C'est grâce au coaching, à l'investissement, aux outils dans les magasins qui ont été mis en place. Il y a eu beaucoup de formation sur la manière d'accueillir le client, de l'écouter, pour suivre le processus de vente.

Prochaines étapes de la stratégie Proximus center

Avoir un magasin où on a des vrais vendeurs qui se promènent avec leur tablette et qui n'ont pas cette structure d'encodage.

Entretien n°4

Fin 2012, ça fait 3 ans qu'on est dessus c'est tout un programme de changement de culture. Nous on a suivis tout une série de concept avec des explications. Ca d'abord été des journées de formation sur ce qu'est le concept. Ensuite des journées de formations sur du coaching ; sur des attitudes particulière des vendeurs à la vente, on a eu la mentalité des croissances (fit for growth) pour la nuance entre une mentalité d'une personne qui va de l'avant par rapport à une personne qui reste statique, qui voit toujours ce qui le bloque plutôt que de voir ce qu'il pourrait faire lui à son niveau pour évoluer. On a eu deux aspects: coaching&feedback et coaching&attitude, life for personal growth, good to gold team. Maintenant on avance dans une nouvelle étape ou on est plus dans le sur mesure. On avait tous ces concepts que les hop manager et manager d'équipe ont suivi, maintenant une des limites qu'on a de tout ceci c'est que ces formations, ça reste au manager. Après on attend au manager de le relayer sans leur fournir des supports concrets. Les participants ne ressortent qu'avec leur note. Ce qu'on a fait, on a fait venir tous les vendeurs et on a fait une journée de sur mesure ; en disant voilà ; il y a plus d'une 10ene de concept différent dans les formations qu'on a suivie. , on a fait un top 10 de ceux qui vont toucher le plus le front line attitude et on les a pris en charge tous pour expliquer voilà ce que ça veut dire good to gold team.

Maintenant on avance de plus en plus avec les shop managers, l'année passée ils ont eu une grosse formation sur le coaching et feedback cette année on est passé sur le coaching attitude «comment coacher des gens lorsqu'ils ne vont pas suffisamment loin dans la vente sur leurs attitudes » ça c'est un des éléments qui est mis en place actuellement. Un deuxièmement élément à travers les shop c'est ce qu'on appelle le « live my life », j'ai l'intention d'étendre ça aussi aux vendeurs, mais ça c'est plus complexe à mettre en place car il y a beaucoup de monde impacté. Et le troisième élément qu'on doit continuer à faire vivre c'est ce fameux whiteboard. Ça c'est nos trois priorités actuelles. Il y a des choses qui dans certaines magasin vivent déjà très très bien comme le whiteboard. Ici je dirai qu'on est un peu entre deux. On a un shop manager qui avait pas l'habitude de travailler avec ce genre de chose et il y a des magasins ou c'est parfaitement mis en place Maintenant la raison d'être de cette culture c'est toute l'histoire de notre société, on est un ancien ministère ou tout était top down où le chef a dit que et c'est ça que Dominique Leroy veut casser ; casser les silos, travailler de manière transversale. Si on est dans des équipes avec des personnes qui aiment bien qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire, on a difficile à le faire vivre ce tableau. Si par contre on est dans des équipes avec des personnes qui ont envie d'évoluer, qui ont un vrai souhait de prendre en charge, ça se passe tout seul. Donc on essaie de trouver la bonne mesure entre les deux. C'est quelque chose

ou s'il y a pas cette envie, on peut le forcer à un moment donné, mais c'est quelque chose qui quand il est trop forcé, ça ne fonctionne pas non plus. => Ça c'est pour l'aspect whiteboard

L'aspect love my life se passe on est dans les débuts pour le shop manager. Mais ça se passe aussi différemment d'un district à l'autre. Si je prends l'exemple de Bruxelles on fonctionne

Maintenant car dans un an se sera différent car on fusionne avec les magasins the phone house) Dans ces 77 magasins il y a pas les mag TPH. Il y a environ 40 TPH (on a rachetait TPH en 2012, il y a deux ans ils sont devenus exclusif) il y en avait 80, il en reste 40 sont Proximus center et ces 40 la vont être des réelle Proximus Center

On a 77 magasins, Le pays est divisé en 8 districts :

- Vlanderen een : Flandre Occidentale (Courtrai, Brugge, la cote jusque Ostende)
- Vlanderen twee : Flandre Orientale (Gent, Ouedenaarde, Saint Nikolas)
- Vlandereren drie: Principauté d'Anvers
- Vlanderen 4: Limburg
- Bruxelles: le plus gros district 19 communes
- Wallonie 1 : Hainaut + Waterloo nivelle
- Wallonoie 2 : brabant wallon Charleroi Wavre
- Wallonie 3 : Liège

Stratégie c'est retour à la croissance, c'est fait, on y est ce n'est pas gagné, il y a encore beaucoup de montagne qui se présente devant nous. Maintenant, pour Direct sales ce n'est pas fait, nous retour à la croissance c'est maintenant! Etude de satisfaction des employés, pas mal de vert et d'évolution. Stratégie à améliorer satisfaction employé, on passe beaucoup de temps à parler de la stratégie.

On est occupé de sortir du Traffic des shops, on supprime le SAV et quand on fait une vente, on dit « un technicien va venir vous l'installer » avant le client pouvait le faire lui-même. Maintenant the first time right. Trop de technicien doivent venir sinon.

Traffic in

Call&collect: offre conjointe en call center, « vous allez recevoir votre GSM dans 14j chez vous » => pas possible, il ne le faut maintenant, hier. Avec ceux-ci ils pourront dire, « il est dispo dès demain en mag »

Click&collect : 8 ventes par jour de Gsm sur internet et on capte 50% de ces ventes en click&collect. C.-à-d. 4 ventes par jour pour 77 magasins. Pour l'instant ça ne génère pas de Traffic.

Pourquoi ? Car il n'y a pas d'offre conjointe problème de paiement, finalisation. Ventes internet pas grande donc ça ne va pas exploser (pour le moment ?)

Client fidèle peut avoir des points et peut venir avec ces points en mag (pas avant)

On ne va pas ajouter le nombre qu'on retire parce qu'on veut plus d'échange de qualité avec le client, plus de temps et faire la totale avec lui, on veut sortir les files du magasin, on a toujours ce problème des jeunes, et attirer des non clients. => changer votre manière de travailler.

Objectif premier; passer plus de temps avec le client

Problème : on ne vendait pas assez à cause de la file à gérer et du besoin d'aller au plus vite

Plus de temps à la suggestion, moins dans l'action, plus de recul, plus les responsabiliser

=> Business force

Magasin : Shop du futur » attractivité, expérience, et formation business, smart café

Structure de l'organisation

3ème équipe: Toute l'équipe mobile. Sales coach qui s'occupent de la formation des nouveaux vendeurs. Field coach : Support commercial être rattaché aux districts et les flying sales: chaque district a deux vendeurs volant pour la problématique de sous-effectif, de malade, des malade pas de possibilité d'envoyer quelqu'un d'un autre magasin parce qu'il y a pas de possibilité ou pas de volontaire. Ils sont 16 vendeurs, nos meilleurs vendeurs qui sont sortis des shop et qui sont mis dans un planning sur 15 jours.

Omni Channel

Omni channel : avant on avait une stratégie de vente multi channel; c.-à-d. le client qui était en haut de la pyramide, il arrivait il avait un choix; ça peut être nos magasins, le call center, le web, la force de vente externe. Et on parlait du principe qu'il doit y avoir un pilier commun. C.-à-d. qu'il ne doit pas y avoir des infos ou une expérience complètement extravagante l'un envers l'autre. Il doit y avoir une sorte de similarité; des alignements professionnels

Maintenant ; le client est au milieu du cercle et autour ce sont tous les canaux c.-à-d. que le client qui appelle le call center, on lui offre un bouquet d'un mois parce qu'il a eu un problème, le vendeur va lui proposer autre chose au client: un bouquet de football; si le client dit qu'il est pas du tout intéressé ou peut-être se sera inscrit. Si ce client un mois plus tard vient en magasin vendeur doit le voir et doit dire « ah je vois que vous hésitez pour le bouquet foot quand vous avez parlé avec mon collègue du call center il y a un mois est-ce que vous hésitez toujours? Est-ce que je vous fais une démonstration ? ». => Personnalisation. Encore beaucoup de travail.

Et pour que ça fonctionne il faut des canaux et des objectifs commun et pour l'instant ce n'est pas le cas: chacun a son propre objectif.

=> Tout ça doit nous amener à la croissance.

Priorité de 2016

Les équipes qui dirige doivent montrer l'exemple parce que y a des personnes qui sont là depuis des années et ont toujours fait ça d'une certaine manière et là c'est un changement. Et personne n'aime le changement. J'avais un directeur qui disait « les seuls qui aiment le changement se sont les bébés ». => Énormément de travail, ne font pas partie des trois car c'est plus en amont. Et les 3 concernent toutes les équipes. Vivre les valeurs Proximus ; White board => Client satisfait

Start at the top

Notre staff doit utiliser un whiteboard, ce n'est pas encore le cas. Staff: réunion tous les lundis chris + 8 districts manager % responsable staff et support et le responsable de l'équipe mobile. On a whiteboard, mais on ne l'utilise pas assez. On utilise principalement les axes infos et performance. On n'est pas assez dans des meetings d'action pas trop dans des meeting d'information. => Il y a encore du travail.

Difficulté de cette transformation c'est de la quantifier, c'est de se dire, grâce à ça on arrive à ça; on n'a pas preuve que ça agisse de manière concrète. J'en suis sûre, à 100%, je suis sûre que ça a plein d'impact mais c'est très difficile de le quantifier

Dès qu'un client tombe sur un technicien qui l'a envoyé perte => vieux démon. On ne peut pas faire en sorte que ça n'arrive jamais, on peut faire en sorte que ça arrive le moins possible. C'est ce qu'on doit tous accepter. CE changement-là, c'est 7 ans quand ça se passe bien.

Stratégie a commencé en 2013 tout en haut et j'ai eu une formation fin 2013 et c'est arrivé dans les équipes en 2014. Les formations ont démarré dans les shop, call center et technicien mais plus ceux qui touchent le client. Car personne face au client

Les districts doivent plus communiquer et expliquer notre stratégie car quand on rentre dans le détail sur aujourd'hui nous en terme de magasin qu'est ce qui est attendu de nous, pourquoi on nous demande des démos? On se rend compte qu'on n'a pas toujours les réponses à ses questions donc chaque districts dans toutes ces équipes a présenté des détails des 12 projets qu'on a expliqué en détail aux équipes. (Shop manager d'office) mais la difficulté c'est de toucher 700 personnes. Pour que le bateau tourne dans la bonne direction et plus vite et qu'on soit v6 ou v3 on fait bien les choses quand on comprend pourquoi il faut les faire. Partie plus

linéaire, plus transparente de leur expliquer vers où on va pourquoi on le fait. Ça prend du temps; il y en a qui sont très impliqués dedans, j'ai certain collègue qui passe moins de temps dessus et on y va maintenant. On a des enquêtes de satisfaction annuelles ce qui ressort c'est qu'on est le nez dans le guidon, on a trop peu de temps à la planification au sein des shops et donc à l'explication à la planification, ça c'est des choses qu'on force à faire grâce au whiteboard.

Le district manager voit ses shop manager une fois par mois aussi avec un whiteboard. Puis le shop avec son équipe chaque semaine avec le white aussi.

4. On doit augmenter l'alignement du recrutement. Car en fonction du profil du recruteur, on recrute différemment. Certains cherchent plus des profils seller; d'autres des team players. En fait il nous faut les deux. Un très très bon vendeur c'est souvent un égoïste. Un bon team player c'est rarement un bon vendeur. Donc on doit trouver un équilibre avec les deux.

Le recrutement de shop manager est fait par le district Manager de A à Z mais chaque shop manager recruté doit se faire avec une personne de l'équipe nationale afin de garantir une neutralité car les shop manager qu'on recrute font déjà partie de notre équipe c'est parfois intéressant d'avoir quelqu'un qui va nous ouvrir les yeux sur des choses qu'on ne voit plus. Et finalement les shop managers concernés passent devant Christophe

Dans le passé, on était par expérience, on devenait, shop manager, on était monté v6-v5-4-3-2-1 et on était shop manager si ça se passait bien maintenant on voit que le marché de l'emploi a changé. Et si on voit qu'on a quelqu'un avec d'énorme capacité de vente, quelqu'un qui prend les devants, les responsabilités et qui en quelques années nous prouve des choses exceptionnelles. Ce n'est pas parce qu'on est depuis 10 ans v3 qu'on va devenir le prochain shop manager c'est ça aussi le changement de culture. Et on a beaucoup d'anciens qui ont aussi dans leur truc, qui ne prouve pas assez leur motivation, le fait de prendre en main.

(Je viens de recruter un shop manager V5) On recrute pas de shop manager en externe, parce qu'on ne peut pas car on ne peut pas embaucher avec un CDD, mais surtout parce qu'il faut que les gens soient déjà expérimentés qui aiment son travail, qui aiment son district, son équipe. Tu ne peux pas mettre comme ça directement. Interne shop Manager, externe vendeur.

Approche par rapport à l'erreur: la mienne, pas celle de tout le monde et celle qui devrait avoir lieu. Moi j'aime bien, il faut faire des erreurs; mon approche par rapport à ça c'est de dire, que c'est que grâce à ça qu'on avance et qu'on peut faire changer les choses. Mais si c'est des erreurs pour faire évoluer son travail, celui de son équipe bah tant mieux. Là je fais que

encourage la chose, et ça se sera 9x sur 10 très positif par rapport à la personne et son évaluation. Tu ne peux pas avoir du participatif si dès que tu fais une erreur on te tape dessus. Maintenant, les gens ne se donnent pas droit à l'erreur parce qu'il y a cette histoire; cette histoire ou on n'acceptait pas cette erreur puisque tout était top down, tout était rigide, avec des procédures sur comment tu devais faire. Les jeunes managers comme David, sont totalement dans cette approche et admettent qu'il n'y arrive pas, qu'ils ont besoin d'aide. Les anciens, ont plus de mal avec ça parce qu'ils ont le sentiment qu'ils doivent se débrouiller et il faut que j'avance. Ça fait partie de notre changement de culture qui doit évoluer,

Alignement des procédures de sélection.

Quality to growth

Quality to growth fonctionne doucement, c'est une très bonne chose parce qu'on a souvent eu à se plaindre de notre côté sans qu'on est un endroit ou le dire. Dans tous les magasins, il y a une personne de contact, dans chaque district, un quality marker et puis encore une personne qui centralise pour tout direct sales vers la personne responsable. La difficulté c'est ce que c'est un monstre, il y a des centaines d'info à remonter. Ça peut toucher des tas de dossier différents, des tas de personne différent et on a du mal à le faire suivre. (A écouter plus d'info) Hors, Notre plus grande urgence à nous c'est de s'assurer que notre shop sera ouvert.

Leave my life

Live my life : externe; collègue de marketing qui viennent dans les shops à la demande de shop (pas encore extern) parce qu'on leur demande qui vous aimerait voir, ils ne sont pas très inspirés. Il y aura plus des choses qui se passeront pro activement.

Projects transverse, quality to growth. CUO (technique et support) viennent aussi en mag pour faire des expériences days voir sur les terrains.

Une grosse société comme la nôtre, on va travailler sur une solution, on va la mettre en place, puis on ne va plus en parler et on va passer à un autre problème. On doit aussi communiquer voilà ce qu'on a fait par rapport à ça. On la lance avec les équipe du terrain puis on l'adapte en fonction de si ça marche ou pas, tout ce qu'on fait on les tests, et donc on voit que ça voit, on le lance partout. Partout on le communique toujours au Shop Manager, mais ce n'est pas une information qui descend pour autant. Pour l'équipe ça passe trop inaperçu.

Whiteboard=> Le live my life nous sert beaucoup à ça. Plus difficile dans les magasins ou il y a des shop managers qui sont très directif et qui ont pas l'habitude de du participatif. Je ne me bats pas trop contre ça. Car dans son profil je sais que ça ne marchera pas, donc il vaut mieux

que je travaille sur des petites choses pour lequel il est prêt à le faire. Mais quand tu as un profil ultra directif qui gère extrêmement bien sont shop, tu ne peux pas te battre non plus. Et les shop managers la, justement savent que c'est une faiblesse et sont très ouverts à venir dans d'autre shop pour voir ce qui fait la bas, qui marche et que je ne fais pas. 80% de la réponse est dans son profil personnel. Mais il en retire des choses et on faire remer le chmil bliqu => standard de recrutement vont aider. Même chose pour les districts manager plus directif ou donc sa vie moins. Les Districts Manager doivent assurer le suivi du Whiteboard.

Le live my life doit aider à ça, on a plein de magasin, plein de gens, avec plein de bonne idée mais on a un manque de partage et d'échange (je veux pas dire quand je fais une erreur, + de partage) c'est pas dans l'histoire, dans l'ADN. Des magasins J'ai cette pratique dans mon magasin, elle est super bonne, j'y crois à 300% maintenant c'est la mienne, je n'ai pas envie d'en parler avec les autres ils vont me regarder de travers, je veux la garder pour moi. Compétitions entre magasins, bon commerciaux = compétiteur. Mais ça évolue.

Avant A journée de chaque moi ou pendant toute la journée je construisais un agenda, on parlait des chiffres, mon agenda était full. S'il y avait des moments où on avait rien à dire, ce n'est pas grave j'avancer dans mon agenda. Maintenant je rempli pas tout à fait une demi-journée, et il y a une demi-journée qui est pour l'échange d'action et d'idée à tout ceux-ci. C'est pas facile parce qu'une idée ne vas pas marcher chez l'autre. Il faut essayer de mieux le structurer, avec des actions derrière. En tout cas l'état d'esprit et la mentalité est là.

Coaching attitude :

Tous les managers une journée de formation dessus, on ne veut plus que vous coacher vos vendeurs sur la vente pure et dure, mais plus sur coacher pour faire sortir du vendeur sur pourquoi tu n'as pas osé clôturer (souvent intention positive, je ne vais pas lui vendre le plus cher alors qu'il n'a pas d'argent). Comment mettre ça en pratique => difficulté. C'est lui qui doit le sortir; qu'est-ce que tu en penses. ? Les shop managers (trop) ça ne leur parle pas du tout) formation pas simple. Difficulté Caractère, profil et temps (ca prends beaucoup plus de temps de faire ressortir ça, plus simple et plus rapide)

10. Sortir de leur desk pas encore suffisamment

Entretien n°5

Fonction Field Coache :

Je suis Field Coache depuis 3 ans, c'est une fonction de à la base « Account Manager » pour Proximus. Mais de fil en aiguille Proximus a fusionné avec Belgacom, on a vendu des packs et

on ne peut pas fusionner des produits, changer la méthode de vente des vendeurs et garder un Account Manager qui va parler uniquement du mobile. La fonction à changer vers un Account Manager tout produit et ensuite le précédent Head Off a décidé d'instaurer le coaching dans la vente pour faire un contre poids, un support afin que les vendeurs aient une vue managériale et une vue de coach, donc petit à petit il y a eu une rotation dans l'équipe. Il y a trois ans, ma mission c'était de complètement changer le job vers un job de coach pur et dur. La définition de ma fonction « c'est faire grandir les gens en générale ». Je peux faire grandir les gens et ils partent car ils se rendent compte qu'ils ne sont plus au bon endroit. Les faire grandir dans tous les sens du terme, les faire grandir dans leur fonction, vers une autre fonction, vers une autre entreprise. Bien sûr, il faut repartir en croissance, donc le cœur de ma mission c'est de faire évoluer les gens pour que Proximus reparte en croissance. On s'occupe de 70 personnes sans la partie chiffrée, on n'a pas de gestion de chiffre. On est complémentaire, parallèle au district manager

Lean management chez Proximus

Le terme « Lean management on l'a jamais employé et tant mieux parce que quand on emploie un terme comme ça avec une mécanique derrière, déjà testé avec des pous, des contres, des acteurs etc. Les premières choses que les réfractaires au change management vont faire c'est justement utiliser le terme pour dire « ah on va implémenter ça, mais nous on a vu que » donc on a fait quelques chose de customiser comme tu le dis, largement inspiré du Lean Management, de la PNL, de la méditation.

Le changement de culture vit dans les Proximus Centers, mais à un moment donnée ça s'arrête car les employés ont le nez dans le guidons, il faut que sa matrice de vente soit à 110%.

Objectif d'un Proximus center

- Augmenter les revenus de Proximus en général, amener sa part dans l'augmentation des revenus et dans la croissance point de vue purement business et entreprise
- Au point de vue client,
 - o c'est compléter l'expérience qui est en marche, l'omnichannel. On ne peut plus dire que les Proximus Centers on ça comme mission, non ils font partie du cycle de l'omnichannel.
 - o C'est les accueillir et les servir et répondent à leur besoin initial et embrayer vers des produits qu'ils n'ont pas ou n'envisagent pas
- SAV

Pour l'instant c'est 70% au SAV et 30 % à la vente ce qui est énorme sachant que selon 1% des ventes sont effectués sur ces clients et des ventes sur des bouquets (petit budget).

Mission vers laquelle on doit tendre, sinon on meurt, c'est l'omnichannel.

Ces deux changements (fin du SAV et l'omnichannel) sont énormes, pour les vendeurs car ça fait 20 ans qu'on leur dit vous faites 70% de votre temps au SAV et le web et le call center c'est presque des concurrents. Donc c'est une rupture. Sur le terrain on ressent cette peur est-ce que mon job va continuer ? Par conséquent, avec le District manager on a été dans tous les shops leur présenter les 11 projets transversaux pour les rassurer sur leur avenir, sur où on était, où on est et où on va pour bien comprendre ça. Car il y a un couloir qui tourne et le pire peut être dit comme « on va supprimer le SAV, comme ça on va avoir moins de travail et on va pouvoir justifier le fait de nous virer ». Les vendeurs ont fait des grands yeux quand ils ont appris que les magasins pilote sans SAV, la satisfaction des employés et le chiffre a augmenté. Et ce n'est pas assez dit ça.

Résultat Proximus Centers

Pour l'instant on a le chiffre d'affaire des magasins, au niveau national les Proximus Centers sont en décroissance et la boîte est en croissance mais en 2016 ; ce chiffre est en croissance. Ce n'est pas une croissance linéaire, il y avait des districts qui étaient en croissance.

Je ne vais pas faire de corrélation directe, parce que je n'ai pas les outils pour les faire, mais notre district de wallonia est en croissance je pense que parce qu'on a mis en numéro un les gens.

Challenge des Proximus centers

Court terme :

Repartir en croissance.

En parallèle

Transformer nos shops dans un cycle d'omnichannel.

La couche qui permet tout ça, c'est le changement de mentalité en faisant vivre les valeurs.

Changement managériaux dans les Proximus centers

Pour l'instant la croissance est due grâce à la chasse du gaspillage et non pas aux changements de mentalité. On voit partout cette avions qui décolle avec des montagnes, on dit partout que

ces montagnes sont les concurrents mais en parallèle je mettrais une montagne avec les mentalités.

Pour l'instant dans les shop ce qui permet de repartir en croissance ;

- C'est la simplification de la grille de bonus, le gouvernail des Shop Manager est bien plus clair ; On a 80 % quanti et 20 % quali alors qu'avant on s'éparpillait. Les indicateurs sont très clairs
- La simplification des produits et des offres qui permet de ne plus rater des opportunités de vente. Avant on ratait des opportunités de vente à cause d'une complexité de produit, ce qui est aberrant.
- Chasse aux dépenses inutiles
- La revalorisation des business
- Lancement des shops du futur
- ⇒ Pas des changements de mentalité qui a permis de mener à cette croissance
- Formation coaching & attitude des manager et vendeurs
- Rappelle (pas assez)

Maintenant :

- Coaching et attitude, => psychologie (2 coaching par vendeur/ par mois)
- Live my life entre vendeurs

Avenir :

- Début du 360°
- Live my life entre vendeur

3 valeurs dans Proximus centers :

Collaboration

- Live my life
- Team spirit inter et intrashop
- L'espace meeting
- Communauté whatsapp
- Guide d'escalation : si un client a un problème on dit 'je m'en occupe avec l'aide d'un collègue' mais sur le guide il y a le nom de chaque personne, collègue qui s'occupe de tel problème et du coup ça crée des liens.
- Quality to growth qui réunit chaque canaux

- On pousse le plus possible comment les autres travaillent
- ⇒ Ça aussi ça mène à la croissance

Responsabilité

Les vendeurs fassent aux clients, les managers et coaches fassent aux collaborateurs c'est se mettre en position de responsable et non pas de victime.

- ⇒ Celui sur lequel on a plus de mal, car on a ce sentiment de ce n'est pas moi, c'est les autres.

Agilité

On retrouve deux définitions ; C'est faire maigrir la boîte pour la croissance et on peut aussi utiliser ce mot agilité dans les hop pour le transformer en flexibilité et adaptation (notre définition).

Ils ont dans leur grille de bonus, combien ils coutent et combien ils rapportent ce qui n'existait pas avant. (Agilité car quand on leur demande pourquoi leur P&L n'est pas dans le bon, on pourrait dire, je vais changer juste ça, alors qu'il y a un truc aberrant à changer mais il ne veut pas le faire car il n'est pas flexible.)

Live my life

Ils doivent définir un but à leur visite, à leur observation dans un autre magasin. On impose une structure. L'objectif officiel c'est de voir comment ça se passe dans un autre magasin et que ceux qui ont tout compris dans le changement de culture déteigne sur ce qui n'y arrive pas. Quand c'est nous qui l'imposons, ça percute mais moyen quand c'est un collègue direct qu'il connaît depuis 20 ans leur dit, parfois ça a plus d'impact.

Whiteboard

On ne peut pas encore le retrouver dans tous les magasins, ils sont en cours d'implantation.

Mons c'est l'exemple ultime du whiteboard et du meeting debout et de l'engagement de l'employé.

Les managers et le bas pousse le département good to gold à continuer de lancer de nouvelles initiatives et pas que ce soit un feu de paille. Un des aspects de cette démarche c'est les Good to gold teams et la manière la plus directe de le faire c'est de leur proposer à un support.

Une good to gold team : c'est une équipe qui se prend en charge et qui ensemble identifie ses indicateurs de performance, prend des actions et ensemble les réussis, les arrête, les continue et les améliore

Donc on va prendre un tableau et on va transformer votre manière de travailler sur un tableau et en discuter une fois par semaine tous ensembles.

C'est ce qui est à l'intérieur du whiteboard qui doit vivre, et ce qui est à l'intérieur c'est indicateur de performance et développement en discussion avec tout le monde.

On note ce qu'est une semaine réussi, on retrouve ; les chiffre, le fun, l'organisation, les business, les nouveautés et les actions. Et ensuite chaque vendeur doit participer.

Limite : leader qui transcende, qui a moins besoin des avis des collaborateurs pour réussir. A la Louvière le Whiteboard ne vit pas et pourtant c'est un des meilleurs shop de Belgique avec un taux d'absentéisme le plus bas et un esprit d'équipe génial et le Shop Manager et leur challenge c'est de faire vivre ce whiteboard. Parce qu'à l'heure actuelle il leur dit « les gars on fait quoi » et il y a personne qui répond et ils attendent car le shop manager a tellement toujours tout pris en main de manière très efficace et avec une intelligence émotionnelle très forte. Mais on leur demande quand même car quand le Shop Manager va partir qu'est-ce qu'il va se passe ?

Il a été mis en place il y a 9 mois

Objectif :

- avec un échange
- une vision
- augmenter l'initiative des collaborateurs

Avant cela, il n'y avait pas de meeting dans les magasins et ceux qui avaient des meeting c'était des meeting d'information sur les produits, les chiffres, les vendeurs n'étaient pas du tout concernés.

Ca a répondu à

- mettre en place des meetings là où il n'y en avait pas
- là où il y en avait à la rendre plus dynamique et participatif
- responsabilisé
- créer une bonne ambiance, donné une envie de travailler

Comment il a été accueilli ? Il a été très bien accueilli parce que les mots forts c'était « vous allez vous prendre en charge vous-même ». Dans la pratique c'était différents

Challenge :

- Changements de mentalités du Shop Manager, il doit influencer les gens
- L'absence d'indicateur de performance sur le Whiteboard
- L'histoire de Proximus, on ne leur a jamais demandé de mesurer la satisfaction de leur employé grâce à ça
- Je vais le faire parce qu'on me l'impose

Force : standardiser ses équipes, pour que l'efficacité d'un magasin ne repose plus que sur le Shop Manager

Omnichannel

Techniques :

C'est nous qui nous adaptons à ce que les clients font. Le premier élément est plus, le bouche à oreille, ensuite il se rend sur internet, il fait un panier d'achat qu'il ne valide pas. Il appelle le call center pour avoir des infos supplémentaire, puis il va en magasin pour voir le produit. On doit pouvoir à tout moment s'adapter et pas à chaque fois qu'il se rend quelques par lui redonner les mêmes informations qu'il a déjà eu, mais toujours apporter des informations supplémentaires, comme une démonstration en magasin.

Rémunération

Comment les vendeurs se rémunèrent si les clients utilisent plusieurs canaux, qui gagnent l'argent ? Pas de règle sur ça. C'est un énorme problème pour les vendeurs dans l'âme.

Mentalité

Si le change management ne se fait pas, on n'avance pas. Je mettrais cet aspect en numéro un pour réussir la transformation qu'on est en train de mettre en place. En un il faut changer les mentalités, expliquer, rassurer pour qu'après on explique les rémunérations et les systèmes. Et c'est à nous, manager et coaches de les aider à changer leur mentalité.

⇒ Si ces trois éléments avancent, les Proximus centers retrouverons la croissance et trouverons leurs place dans les retails du futur. Si on ne le fait pas, on est mort.

Piste future

La corrélation moins de Traffic, j'ai du temps pour les suggestions, n'est pas évidente car dans l'enquête de satisfaction on est passé de la satisfaction des employés, on était « Est-ce que j'ai du temps à planifier les changements futurs » on était à 30% en 2013 et on est à 60% en 2016 sans la fin du SAV. Pour moi, la corrélation moins de Traffic, j'ai du temps pour planifier

l'avenir n'est pas direct liée. Le fait qu'il y ait moins de gens va aider, mais si en parallèle tu n'expliques pas ce qu'ils doivent faire, les vendeurs vont se tourner les pouces.

Dans les magasins, beaucoup ont vu cette stratégie comme un renouveau. Le good to gold vit différemment d'une division à l'autre. Dans les shops ça a été le plus simple ; car quand tu prends les 3 valeurs et les piliers c'est très simple de les mettre en place, pas de les faire vivre mais de je les mettre à en place car ils sont faits pour les clients, tu peux trouver les vendeurs à chaque fois dedans. Donc c'est plus simple à expliquer. Ça va d'une façon

Entretien n°6

SAV*Valeur ajoutée pour le client ?*

Pour le client, il n'y a pas de valeur ajoutée pour le client à venir effectuer son SAV en magasin. Je rencontre un problème avec les produits Proximus, et quelque part je suis maître à 70, 80% de ce problème. Je dois téléphoner, on me donne un numéro et je dois moi-même aller faire l'échanger en magasin. Je n'ai peut-être pas forcément le temps. Au niveau de l'expérience client ce n'est pas le top.

Le client va-t-il s'en plaindre ?

Oui, parce que c'est un changement. Donc ceux qui ont l'habitude de venir, on va devoir les dégager vers quelque chose de nouveau qui est qualitatif pour eux ; le technicien vient, on lui envoie le matériel, il ne doit pas se déplacer. Donc pour moi c'est 100% bénéfique pour lui, mais lui ne voit pas de cet œil-là. Il a un problème, il téléphone, il ne veut pas attendre, il veut se déplacer lui-même en magasin pour récupérer le matériel pour le faire tout de suite parce qu'il est plus technicien que les techniciens. Mais ces clients là vont devoir s'y faire. Avant les clients venaient en magasin pour payer leur facture, maintenant il ne les paie plus.

Autres Challenges ?

Employé : On va devoir complètement changer notre manière de travailler.

Il y a des Shop Managers qui te diront qu'ils ont besoin de ces clients, parce que sur ces clients ils vendent des bouquets. Mais l'intention d'achat pour ce type de client elle est moins importante. (Entre 1 et 2%). Mais je viens d'un shop avec très très peu de fréquentation mise à part ces clients qui viennent pour le SAV, par conséquent ces gens qui viennent échanger sont des opportunités de dire « vous êtes là, on fait le tour » et on peut trouver des possibilités de faire du upselling, crossselling. Tu en as besoin parce que tu n'as pas assez de client pour atteindre tes objectifs.

Bénéficie

Traiter de manière plus qualitative les clients. Les clients qui viennent sont des clients avec lesquels on pourra faire des démonstrations sur tout pour toujours amener cette expérience pour le client. Je suis intéressée par un produit, une offre Proximus, je viens en magasin pour qu'on me montre. Pour l'instant c'est des priorités sur lesquelles on met moins d'accent parce qu'il y a une file d'attente, parce qu'il y a des gens derrière et tu veux que les gens derrière n'attende

pas trop. Ce qui est « une bonne raison » sans en être une parce que le client d'après tu vas juste lui échanger un décodeur.

Pour que les gens du sales face plus de sales. On doit évoluer vers ça ; on est ici pour vendre, pas pour faire du SAV. On est des vendeurs de service. Avoir des clients qui viennent pour acheter car à l'heure actuelle, tu vas avoir un client qui va venir, il va voir qu'il y a 10 personnes devant lui, il va repartir. Alors que dans les 10 il y en a 7 qui font du SAV et que lui était là pour acheter.

Pour moi c'est 100% bénéfique et j'attends ça avec impatience, parce que je suis dans une galerie et que j'ai du passage mais tu n'auras pas le même son de cloche de tous les Managers.

Whiteboard

Mise en place :

Novembre 2015. On a commencé à parler du white board au courant du mois d'octobre. Je trouvais tout de suite ça très chouette. On l'a mis en place avec une ancienne vendeuse qui est mnt shop Manager à Mouscron

Bénéfices :

- Une façon complètement différente de vivre les infos, les résultats
- Il y a plus d'implication. Avant on était dans une salle de réunion, on s'installe, j'avais mon écran
- On est debout devant un tableau, on est plus alerte
- Tout le monde participe, je ne suis plus l'interlocuteur qui présente les résultats, des objectifs, des procédures, des promos= participation de tous
- J'ai vu au fur et à mesure du temps, des vendeurs plus passifs qui sont venus me voir et me dire qu'il n'était pas très à l'aise à parler devant les gens mais je voudrais m'en faire un challenge (entreprise apprenante), je voudrais que tu puisses me donner des points à présenter au meeting
- On va plus vers du focus, des engagements alors qu'avant on prenait des résultats on disait il faut en faire deux par jour, allez go. Maintenant c'est comment on fait ? quel est le focus qu'on s'est mis. On s'est mis un focus, mais le résultat il n'augmente pas, il diminue. Le focus, on l'a suivi ou on ne l'a pas suivi ? si on l'a suivi c'est qu'il n'est pas bon. qu'est-ce qu'on fait, qu'est-ce qu'on change ? C'est toujours s'améliorer continuellement
- Le gros gros bénéfice c'est ce qui si je ne suis pas, le meeting il a lieu.

Fréquence :

En générale la réunion a lieu une fois par semaine. On reçoit la mise à jour des résultats le lundi, ça nous permet de faire une bonne analyse le mercredi et de préparer le meeting et de donner à chacun les points.

Rôle :

- Je dois aussi diriger, garder la main. Et de dire « voilà le focus la est intéressant mais pense aux conséquences » (exemple de joanne)

KPI :

Les KPI sont des bons indicateurs, il y a juste un qui pose problème c'est le VSR qui pose beaucoup de questions aux vendeurs, qui se demande l'influence direct qu'ils ont dessus. Là c'est moins tangible pour eux.

Les KPI changent de trimestre en trimestre, il pourrait y en avoir plus, parce que tu pourrais avoir au niveau du qualitatif sur les 20 points qu'il y a, avoir 20 item mais à ce moment-là il y aura plus de focus. C'est beaucoup plus facile de se concentrer sur certaines choses. Avant c'était beaucoup plus long. Là c'est beaucoup plus simple.

Quand tu regardes les indicateurs qui sont sur le tableau, c'est très lisible et tu peux vite les aborder sans souler les gens avec 25 lignes. Parfait pour les stands up meeting qui dure une journée.

Quantitatif :

- Postpaid : la partie de mobile (abonnement de GSM mais nouveau ou transférer d'un concurrent)
- Internet : Nouvelle connection Internet
- TV : Nouvel abonnement TV
- TV services : Toutes les options qu'on peut mettre sur la télévision
- Norton : Antivirus téléphone et ordinateur
- Celebrite : transfert de contact, de photos d'un appareil à l'autre. Le client achète un nouveau gsm, on lui met sa carte de sim et il répare d'ici avec un GSM fonctionnel dans lequel il a déjà ses contacts, ses photos comme si il ne c'était rien passé. Expérience client amélioré
- Myproximus : Activation des comptes
- Conversion : transfert de client prépayé et qui partent dans une formule d'abonnement.

Qualitatif : résultat donné par mois

- Customer satisfaction des clients : satisfaction de manière générale
- Customer satisfaction des agents : les résultats que donnent les clients par rapport au vendeur
- NPX : Indicateur de promotion du magasin
- VSR : nombre de vente effectivement installée chez le client

KPI général : Rétention. Chacun est acteur de ça, surtout nous en magasin. Si un client vient et qu'il veut résilier quelques choses, si on essaie de faire quelques choses, on sera responsable.

Stand up meeting :

Bénéfices :

- C'est plus vivant, si je compare aux anciennes réunions, ou on était autour d'un tableau on était très passif, là on doit rester alerte. Plus de dynamisme (comparaison avec une employée assise, qui prenait du coup, moins la parole)
- Beaucoup plus d'attention Pas de gsm qui vibre quand tu présentes quelque chose, il ne se contente pas de regarder vite les chiffres
- Beaucoup plus de participation
- Beaucoup plus d'implication : j'ai ma propre analyse, je peux lier ça à ma façon de travailler. Est-ce que mon analyse va influencer ma façon de travailler ?
- Plus maître de leur action, plutôt qu'une action que je leur donne à faire et qui leur correspondent pas forcément
- Meilleure prise de conscience de ce qui se passe

Améliorations ?

- Que je n'ai plus rien à faire
- Plus de structure. Même si la réunion est structurée
- D'un magasin à l'autre on a des messages qui doivent passer qui sont identifiés. Du coup avec Mouscron on crée une structure identique et juste le point divers à la fin qui est propre à magasin. Afin d'avoir un certain alignement entre les shops et après le meeting on fait un échange sur les focus, tiens quel est votre focus ? qu'est-ce que vous avez fait ? « nous on a pris que le foot mais on a augmenté de 30 % » => plus de transversalité, l'échange et l'alignement peut encore simplifier et amener des résultats. Avant la compétition entre les magasins menait les meilleurs vers le haut, mais au final, il n'y avait pas de partage sur comment il y arrivait.

Piste :

Est-ce que ça augmente l'efficacité ? Parce qu'il y a d'autres facteurs qui influence ?

Coaching & Feedback

En individuelle, je peux reprendre tous les focus et voir pourquoi les focus fonctionne chez un tel et pourquoi chez toi ça ne fonctionne pas ? Partage des résultats individuelle en individuelle seulement. Pour qu'on puisse voir ses résultats, voir les résultats qu'il n'a pas eu, ou qu'il a très bien eu voir pourquoi et comment il les a obtenu. Est-ce qu'il a des bonne pratiques à partager avec l'équipe, est ce qu'il a des lacunes dans un domaine où je peux l'aider ? Qu'est ce qui avec toi marche bien ? Qu'est-ce qu'on essaie à deux ? Et si ça marche, qu'est-ce que tu partageras à un meeting ? C'est une boucle. Pour moi c'est le plus important, une fois qu'on a déterminé les focus, on peut voir l'augmentation, mais je peux voir individuellement. Donc si j'en ai 7 sur les 14 qui ont progressé et qui ont fait progresser tout le magasin, je me dis que si j'avais eu 14, la progression serait encore meilleure.

Fréquence :

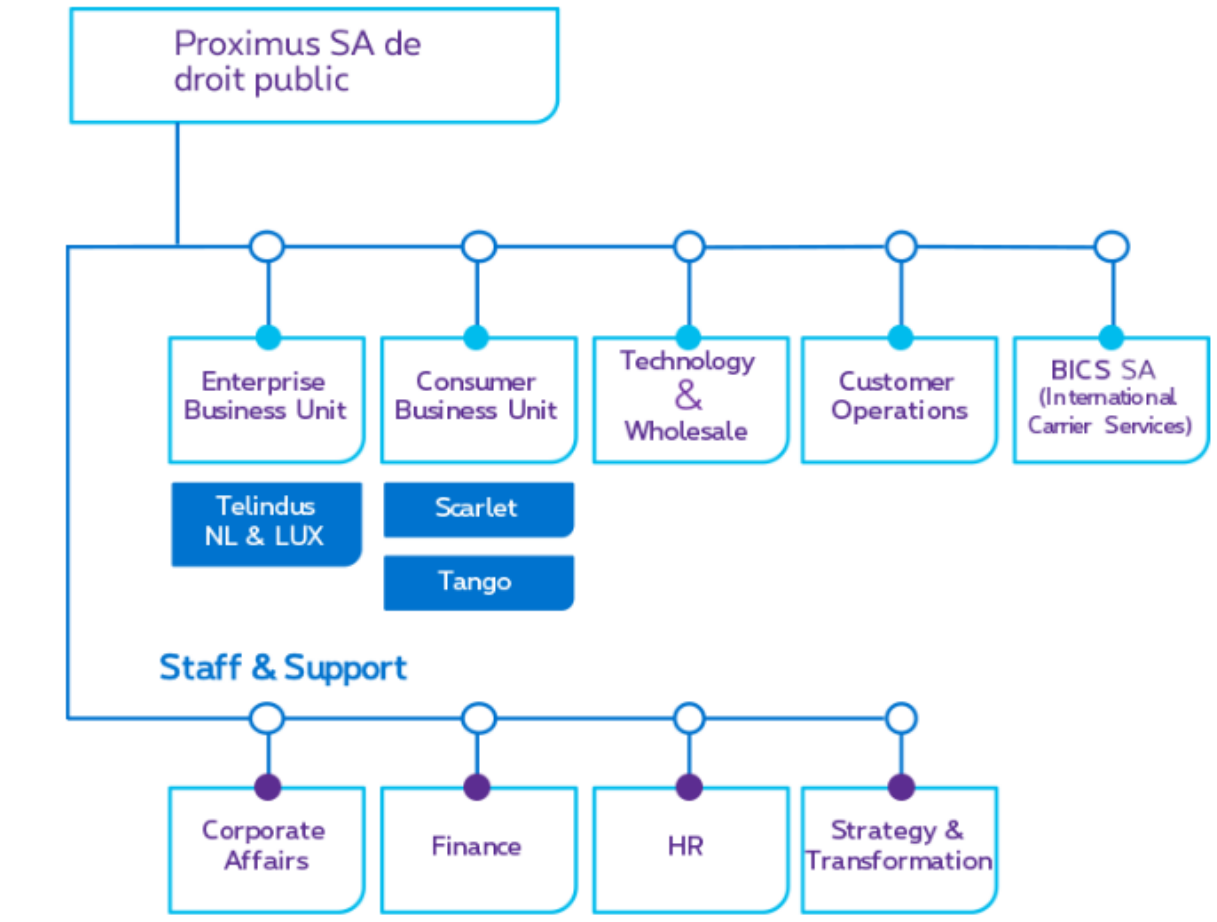
Une fois par semaine.

Annexe VI : Grille d'observation

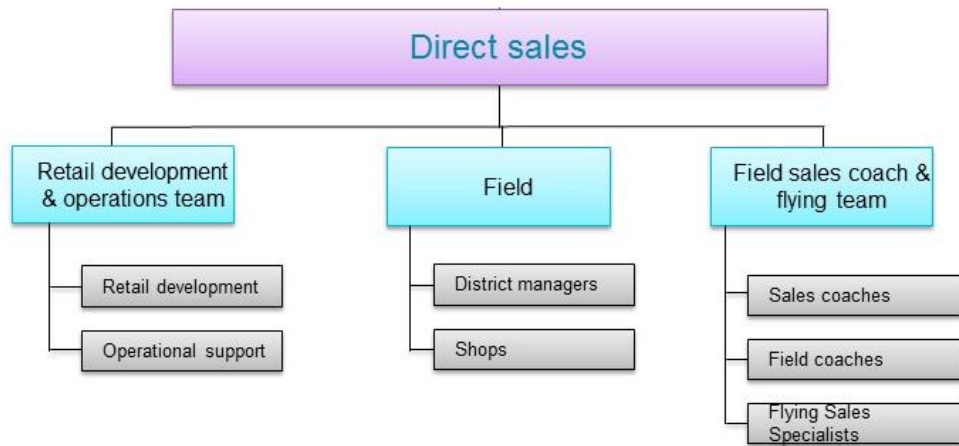
	Retranscription	Remarques
Réunion	Vérification Q2 Plan d'action Q3 - Quantitatif - KPI - Qualitative Récompense, bonus	Envoie des résultats de chacun par mail (Q2) Publication des objectifs et envoie par mail Q3 Système de point Incentives Pas très stimulantes et approprié (Moyen Age) du coup les bonus stimulent plus les collaborateurs Même objectifs envoyés à tous les magasins et résultats également Mail du district avec message perso Message personnalisé du district
Whiteboard	Affiche en papier Résultats ok Q2 - Comparaison/magasin - /produit/client - Qualitatif et quantitatif Q3 - Quantitatif Retention/BUS/Other TTA/ simulate/acquisition/postpaid - KPI : perdre moins de client - Qualitative Npix/VSR/Myproximus/Ebillactiv Plan d'action Incentive ok Praking board ok - Problèmes/client	structure affichée dans la salle de réunions avec les différents points à aborder. Dans la salle de détente on retrouve les différents points sur un white board. Avec les objectifs affichés, les anniversaires. Npix (nombre de personnes qui recommandent le magasin) VSR (validate sales rate : ce qu'on va vendre sur ce qui va réellement être activé) Shop manager a des objectifs différents que les collaborateurs mais il est partage quand même avec lui.

	- Problems d'appel/facturation Fun Echange/Tips/Trics News& Promo	
La salle de réunion	Trois valeurs affichées White board (affiche papier) Table ronde Affiche quality to growth	Table ronde permet de ne pas avoir le shop manager en bout de table et de le « mélanger » avec le reste de l'équipe
Comportement du Shop Manager	Qui a une idée ? On peut se féliciter ? Est-ce que tu comprends ? Comment allons-nous faire ? J'attends vos propositions... On peut se féliciter ! tout va bien ? Arrête avec ce gsm ! On doit changer notre manière de penser Quel incentive on s'investit ? Comment on va s'invetsir ? Vous savez comment vendre ces articles ?	Facilitateur Engage la participation Demande l'avis des collaborateurs Incite à prendre des initiatives S'assure que tout le monde suit et comprend Indique où mettre les priorités Félicite l'équipe Autorité Donne des suggestions d'amélioration Il prend note Cite le district, Chirstophe, Dominique
Comportement des collaborateurs	Tu vois ce que c'est Marie ?	Entre aide Aucune réponse/suggestions d'amélioration Critique sur les incentives Marketing

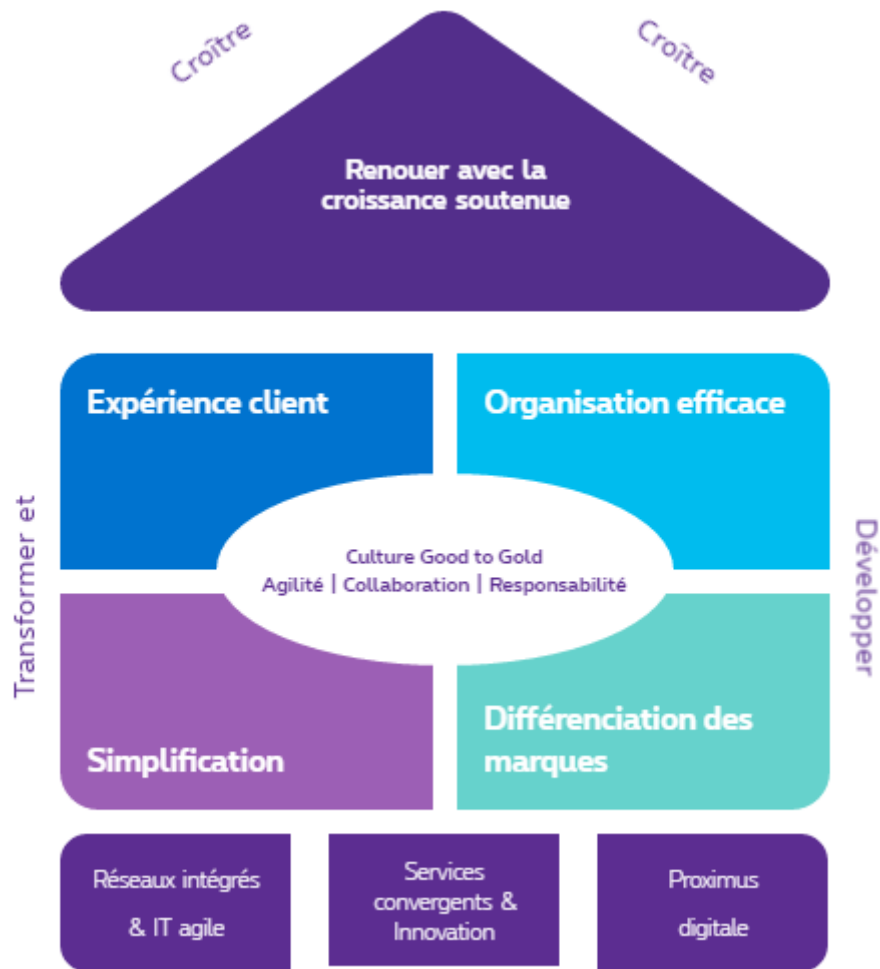
		Aucun collaborateur ne demande des informations supplémentaires On distingue directement qui est le bizz expert (prend plus d'initiaves, partage plus, parle plus)
Relation entres les personnes	Rire Blagues Critique libre	Interactions Echanges d'expériences Respect Participation de tout le monde Entre aide
Stock	On fait avec l'espace qu'on a 3 stocks	Ranger par numéro de produit 3 différents stock ; le plus loin stock le moins utilisé. Essentiel en bas. Régulièrement utilisé en casse

Annexe VII: Structure de Proximus

Annexe VIII : Distribution des différents magasins par district

Annexe IX : Structure hiérarchique des Proximus Centers

Annexe X : Représentation de la stratégie Fit For Growth de Proximus



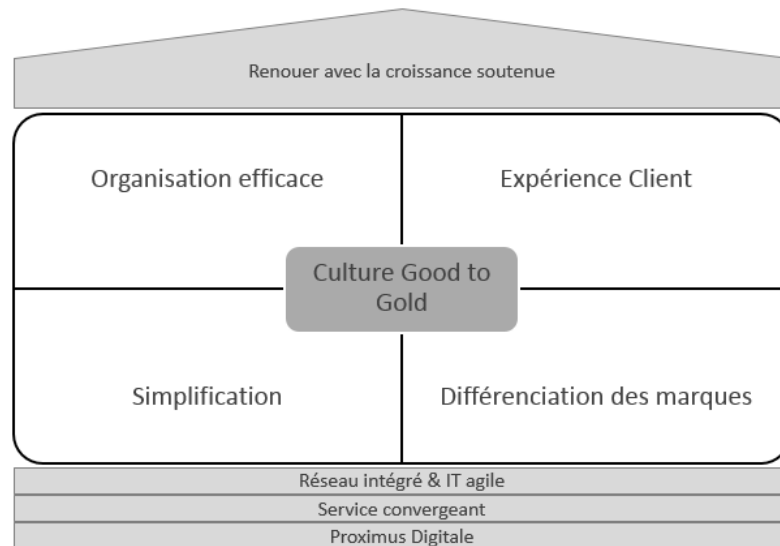
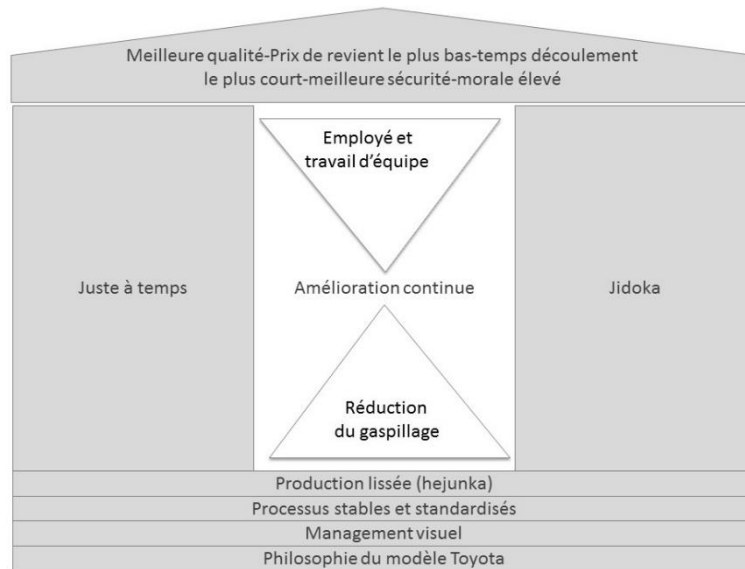
Annexe XI : Présentation du shop du futur



Annexe XII : Analyse SWOT



Annexe XIII : Présentation similaire de la maison Lean de Fuji Choo et de la stratégie FFG de Proximus



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

<i>Les fondements</i>	TPS	FFG (Fit For Growth)
	Production lissée	Réseau intégré
	Processus stables et standardisés	Service convergeant
	Management visuel	Proximus Digital
	Philosophie du Modèle Toyota	
<i>Les piliers</i>	TPS	FFG
	Just in Time	Simplification
	Jidoka	Différenciation des marques
		Organisation efficace
		Expérience client
<i>Le centre</i>	TPS	FFG
	Kaizen	Culture good to gold (G2G)
<i>Le toit</i>	TPS	FFG
	Meilleure qualité	Renouer avec la croissance soutenue
	Prix de revient le plus bas	
	Temps d'écoulement le plus court	
	Meilleure sécurité	
	Morale élevé	

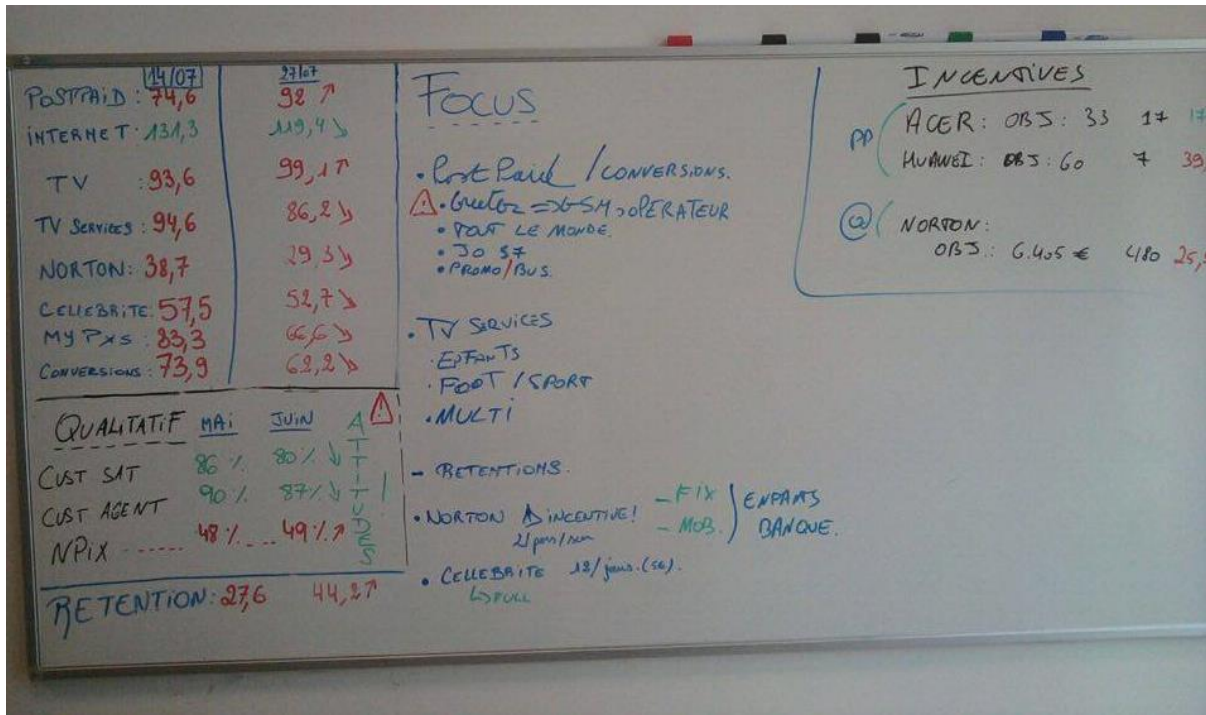
Annexe XV : 14 principes Lean qui feront la réussite de votre entreprise Liker (2004)

Principe : Partie Philosophie	Observation dans stratégie FFG
(1)Fondez vos décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à courts termes	Observé : Investissements long terme
Principe : Partie Procédures	Observation dans stratégie FFG
(2) Créez des processus qui permettent de mettre les problèmes en évidence rapidement	Observé: Quality to growth
(3) Utilisez des systèmes tirés pour éviter la surproduction	Non applicable
(4) Lissez la charge de travail (heijunka)	Non applicable
(5) Inculquez la culture de résolution immédiate des problèmes d'obtention de la qualité du premier coup	Non applicable
(6) La standardisation des tâches est la base de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés	Observé: Standard d'accueil, de gestion des plaintes, projets transversaux, live my life
(7) Utilisez des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché	Observé: White board voir point
(8) Utilisez uniquement des technologies fiables, longuement éprouvées, qui servent vos collaborateurs et vos processus	Observé: Projet Pilote
Principe : Partie People	Observation dans stratégie FFG
(9) Formez des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail, sont imprégnés de la philosophie et l'enseignent aux autres	Observé: Progression
(10) Formez des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la philosophie de votre entreprise	Observé: Coaching & Feedback, Formation good to gold
(11) Respectez votre réseau de partenaires et de fournisseurs en les encourageant et en les aidant à progresser	Non observé
Principe : résolution de Problème	Observation dans stratégie FFG

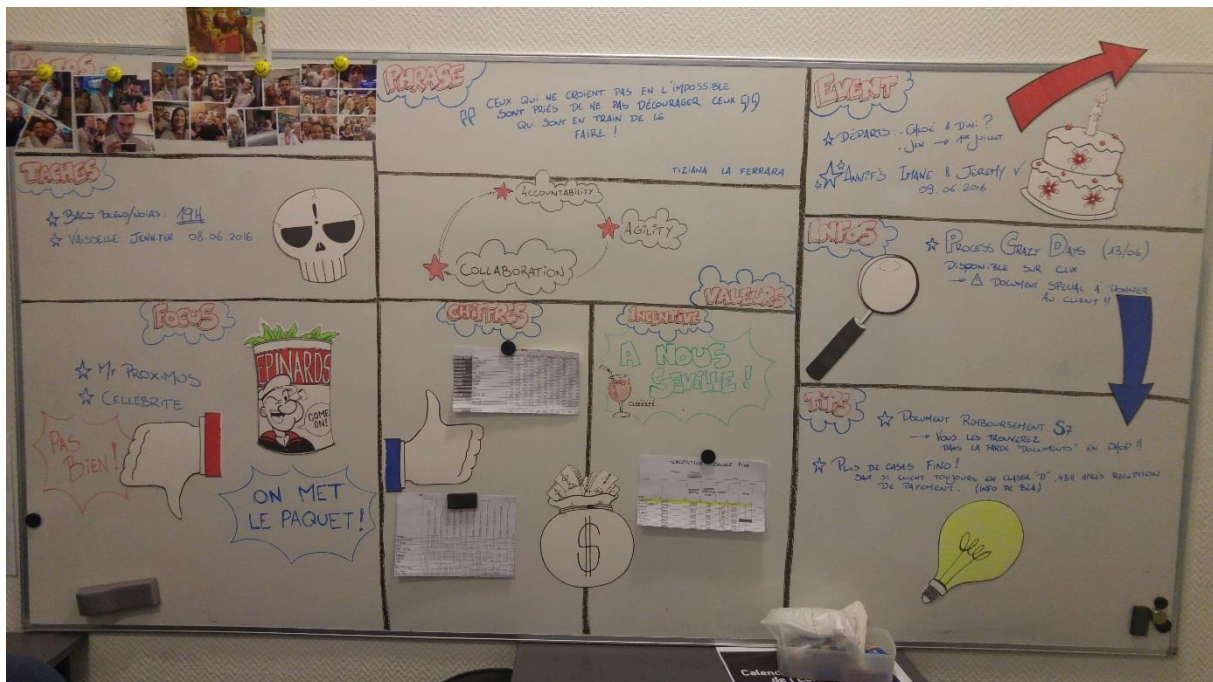
(12) Allez sur le terrain pour bien comprendre la situation (genchi genbutsu)	Observé: Visites
(13) Décidez en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détail toutes les options. Appliquer rapidement les décisions	Observé: Projet pilote
(14) Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (hansei) et à l'amélioration continue (kaizen)	Observé : Coaching attitude, approche face à l'erreur

Annexe XVI : Photos du whiteboard des Proximus Centers

Proximus Centers de Mons Grand Près



Proximus Center d'Anderlecht



Annexe XVII : Indicateurs du whiteboard du Proximus Center de Mons Grands Prés

Indicateurs quantitatifs	Définition
Postpaid	Pourcentage des ventes en téléphonie réalisées/ventes attendues
Internet	Pourcentage des ventes internet réalisées/ventes attendues
TV	Pourcentage des ventes TV réalisées/ventes attendues
TV service	Pourcentage de ventes des services liés à la télévision (bouquet) réalisées/ventes attendues
Norton	Pourcentage des ventes de l'antivirus Proximus mobile et ordinateur réalisées/ventes attendues
Cellebrite	Pourcentage de vente du service transfert de contact, de photos d'un appareil à l'autre réalisées/ventes attendues
MyPRX	Pourcentage du taux de création d'un nouveau compte MyProximus réalisées/création attendues
Conversion	Pourcentage du transfert de client prépayé et qui partent dans une formule d'abonnement. réalisées/ventes attendues
Indicateurs qualitatif	Définition
Customer satisfaction	Le pourcentage Satisfaction mensuel des clients envers le service du magasin en général
Customer agent	Le pourcentage de satisfaction mensuel des clients envers les collaborateurs Proximus
NPIX	Le pourcentage de personne qui recommande le magasin
VSR	Validate Sales Rate : le pourcentage de vente effectivement installé en magasin (ce qu'on vend/ce qui va réellement être activé)

Annexe XVII: The Four Folders approaches

Comme son nom l'indique cette approche est basée sur l'utilisation de quatre dossiers :

- Un dossier contenant les formulaires de suggestions vierges,
- Un dossier pour des suggestions soumises,
- Un dossier pour les suggestions incitées,
- Un dossier pour les suggestions complétées.

Lors de la première étape, un membre de l'équipe prend un formulaire de suggestion vierge du premier dossier et écrit ses suggestions. Il place ensuite son formulaire dans le second dossier. Toutes les suggestions d'améliorations suggérées par un collaborateur devraient ensuite être examinées lors de la prochaine stand-up meeting par le chef d'équipe.

Avant de déplacer les suggestions du deuxième dossier vers le suivant, tous les membres de l'équipe doivent convenir des actions suivantes :

- Être d'accord de s'engager et d'entreprendre eux-mêmes les suggestions d'amélioration,
- Désigner un membre de l'équipe qui souhaite initier et mettre en œuvre la suggestion d'amélioration au nom du groupe,
- Être d'accord que l'action d'amélioration est impossible et ne devrait pas être initié,
- Être d'accord que la suggestion d'amélioration est «trop grosse» pour être initié par l'équipe seule et devrait être soumis à la haute direction.

C'est seulement lorsque des actions d'amélioration ont été mises en œuvre et que les résultats ont été enregistrés, que la suggestion peut être déplacée du troisième au quatrième dossier.

L'enregistrement des résultats de la mise en œuvre de la suggestion doit à répondre aux questions suivantes:

- La suggestion a-t-elle été couronnée de succès? Si non, pourquoi pas?
- Quel est le résultat de la mise en œuvre de la suggestion? La performance a-t-elle augmentée? Si oui, de combien?
- Est-ce que l'augmentation de la performance au lieu dans d'autres domaines que ceux attendus? Si oui, pourquoi?
- Y-a-t-il des leçons apprises? Si oui, quelles sont-elles et comment sont-elles communiquées?

