

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE

#### Comment la crise sanitaire a -t-elle modifié la planification dans les entreprises agile ? Cas IBA

Latouche, Valentin

*Award date:*  
2021

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**Comment la crise sanitaire a -t-elle modifié la planification dans les entreprises agile ? Cas IBA**

**Valentin Latouche**

**Directeur: Professeur John Cultiaux**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration

**ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022**

Université de Namur, ASBL

Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion –Département des Sciences de gestion



## Abstract

The objective of this thesis is to understand the changes induced by the health crisis on the planning of agile companies. The literature review gave us the scope of the topic by first obtaining some information about the context in 2021 Belgium. Then we saw the different characteristics of agile planning.

To be able to reach our goal, we used a rather strict methodology that allowed us to choose a company (IBA). We chose a qualitative analysis which allowed us to obtain some information about the company through an interview guide.

Our results allow us to consider that agile companies are flexible enough to adapt to crises such as this one since the agile models are not questioned. The changes are rather related to the problems arising from the health crisis and teleworking.

*Keywords: Planification, agility, crisis, health, homeworking.*

## Résumé

Ce mémoire a pour objectif de comprendre les modifications induites par la crise sanitaire sur la planification des entreprises agiles. La revue de la littérature nous a délimité le sujet en obtenant tout d'abord certaines informations sur le contexte en 2021 de la Belgique. Ensuite, nous avons vu les différentes caractéristiques de la planification agile.

Pour pouvoir atteindre notre objectif, nous avons utilisé une méthodologie assez stricte qui nous a permis de choisir une entreprise (IBA). Nous avons choisi l'analyse qualitative qui nous a permis d'obtenir certaines informations sur l'entreprise par le biais d'un guide d'entretien.

Nos résultats nous permettent de considérer que les entreprises agiles sont assez flexibles pour s'adapter à des crises comme celles-ci puisque les modèles agiles ne sont pas remis en question. Les modifications concernent plutôt les problèmes découlant de la crise sanitaire et du télétravail.

*Mots clés : Planification, agile, crise, sanitaire, télétravail.*

# Avant-propos

---

Ce travail est l'aboutissement de mon master que j'ai suivi à l'université de Namur en sciences de gestion. Ce mémoire est le fruit d'une collaboration instructive avec mon promoteur John Cultiaux. Pour cette raison, je souhaite le remercier pour ses conseils, son aide et son soutien tout au long de l'élaboration de cette analyse. Je suis très reconnaissant envers lui.

J'aimerais également remercier les différents intervenants pour leur temps et leurs réponses. Effectivement, les intervenants ont pris du temps pour organiser un meeting avec moi en dehors de leurs heures de travail. Sans eux, l'analyse n'aurait pas été possible.

Enfin, grâce à ma famille et à mes amis, j'ai pu traverser certaines périodes de doute. Leur soutien et leur aide m'ont permis d'avancer plus sereinement dans l'élaboration de ce travail. Je leur adresse mes remerciements pour toutes ces raisons.

## Table des matières

<b>Avant-propos.....</b>	<b>i</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 : Contextualisation de la planification agile .....</b>	<b>3</b>
Chapitre 1 : Contextualisation de la situation en 2021 en Belgique .....	4
1.1. Crise sanitaire en Belgique .....	4
1.1.1 Apparition du virus .....	4
1.1.2 Conséquences de la crise .....	5
1.2. Le Télétravail : une méthode alternative à la crise .....	7
1.2.1 Origine du télétravail et situation actuelle .....	7
1.2.2 Motivations et frein au développement du télétravail.....	8
Chapitre 2: La planification agile.....	11
2.1 La planification .....	11
2.1.1 Planification stratégique .....	12
2.1.2 Planification opérationnelle.....	14
2.1.3 Mode de contrôle .....	14
2.1.4 Structure de fonctionnement .....	16
2.1.5 Pourquoi planifier ? .....	18
2.1.6 La planification aujourd’hui .....	18
2.2 Le management agile .....	19
2.2.1 L’agilité managériale et le manifeste agile .....	19
2.2.2 La planification agile .....	20
2.2.3 Les styles de management.....	24
<b>Partie 2 : Analyse empirique .....</b>	<b>25</b>
Chapitre 3: Définition du problème de recherche et méthodologie: .....	26
3.1 Question de recherche.....	26
3.2 Méthodologie.....	27
3.2.1 : Méthode qualitative exploratoire.....	27
3.2.2 Rédaction du guide d’entretien .....	28
3.2.3 Étude de cas de l’entreprise IBA .....	29
3.2.4 Entretien semi-directifs .....	33
3.2.5 Méthode thématique.....	33
Chapitre 4 : Analyse des résultats.....	36
4.1 La crise sanitaire : .....	36
4.1.1 Début de la crise : .....	36
4.1.2 Pendant la crise : .....	37

4.2 La planification : .....	42
4.2.1 Planification stratégique : .....	42
4.2.2 Planification opérationnelle : .....	45
4.3 Télétravail : .....	53
4.3.1 Avant la crise : .....	53
4.3.2 Pendant la crise : .....	53
4.3.3 Après la crise : .....	59
4.4 Prise de décision et structure de la société.....	60
4.4.1 Prise de décision : .....	60
4.4.2 Structure de la société .....	61
Chapitre 5 : Comparaison avec la littérature .....	63
5.1 Crise .....	64
5.2 Planification .....	64
5.2.1 Planification stratégique .....	64
5.2.2 Planification opérationnelle.....	64
5.3 Télétravail.....	65
Chapitre 6 : Conclusion et recommandations managériales .....	67
6.1 Réponse à la question de recherche .....	67
6.2 Recommandations managériales .....	69
6.3 Limites de la recherche et potentielles futures analyses .....	70
<b><i>Bibliographie</i> .....</b>	<b>71</b>
<b><i>Annexes</i> : .....</b>	<b>77</b>

# Introduction

---

L'apparition de la crise sanitaire a provoqué de nombreux changements dans l'organisation du travail. La situation sanitaire est toujours problématique et les entreprises ont donc besoin de solutions pour pouvoir s'adapter à l'environnement constamment volatile qui suit cette période de transition. La conséquence directe de la crise Covid est que celle-ci a forcé les sociétés à passer au télétravail. Cette pratique était déjà connue depuis plusieurs années dans certaines entreprises mais avait du mal à se développer et à s'imposer pour devenir primordiale dans les sociétés. C'est un changement complet qui peut remettre en cause certains principes sur lesquels se fondent les organisations.

La planification est un processus qui est présent dans chaque entreprise. Elle a pour objectif de prévoir les ressources nécessaires dans tous les domaines (les ressources humaines, les ressources matérielles, ...) , de déterminer les objectifs ainsi que la façon dont la société veut les atteindre. Cette éthique est fondamentale pour chaque entreprise puisqu'il définit comment celle-ci s'organise tout au long de son cycle de vie. Nous avons décidé de choisir ce concept de gestion comme base pour notre mémoire tant il nous paraît primordial dans une société. C'est pourquoi nous avons voulu le mêler à la crise actuelle.

De plus, l'actualité étant un paramètre auquel nous tenons compte, nous nous sommes fortement concentrés sur les entreprises agiles. Effectivement, l'agilité en entreprise est un phénomène plutôt récent qui se développe de plus en plus dans certaines entreprises. Celle-ci permet, par exemple, à la société d'être beaucoup plus réactive. De fait, les employés sont formés pour pouvoir réagir de manière différente à des situations inédites. Puisque le phénomène d'agilité en entreprise est récent, nous avons choisi de travailler avec une société (IBA) qui comporte les caractéristiques d'une société agile pour effectuer notre analyse.

Dès lors, nous avons présenté tous les éléments qui composent notre question de recherche qui est « comment la crise sanitaire a-t-elle modifié la planification dans les entreprises agiles ? ». Des études parallèles d'autres auteurs ont déjà été réalisées sur les conséquences de la crise sur la planification. Certaines sont davantage centrés sur l'État, comme par exemple « *Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19* » (Fallon, Thiry et Brunet, 2020). D'autres font plutôt référence au management en général comme « *Les répercussions durables de la crise sur le management.* » (Frimousse et Peretti, 2020). Mais aucune ne parle clairement des sociétés agiles. C'est pour cette raison que

notre étude est pertinente et qu'elle a un intérêt. Notre étude est de type qualitative de manière à ne pas être limitatif à des chiffres.

Pour pouvoir réaliser cette étude, nous avons séparé le mémoire en 2 parties succinctes. La première partie est celle relative à la revue de la littérature. Il y a tout d'abord la contextualisation de la situation en Belgique en 2021 qui fera l'objet du chapitre 1. Ensuite, nous aurons un deuxième chapitre qui expliquera les caractéristiques de la planification agile. La seconde partie concerne la partie empirique où nous collecterons nos données et nous les analyserons pour pouvoir répondre à notre question de recherche. Il y aura 4 chapitres dans cette partie. Le chapitre 3 concerne la méthodologie de l'analyse qualitative du travail. Ensuite, le chapitre suivant est l'analyse des résultats. Ensuite, nous verrons la comparaison entre la revue de la littérature et les résultats obtenus lors des entretiens. Pour terminer, nous concluons en essayant de répondre à la question de recherche grâce aux résultats obtenus.

## Partie 1 : Contextualisation de la planification agile

---

## Chapitre 1 : Contextualisation de la situation en 2021 en Belgique

Depuis le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, nous sommes entrés dans une nouvelle ère : l'ère de l'information. Nous sommes actuellement dans une société en pleine transition. En effet, depuis quelques années, la technologie prend toujours une place plus importante. L'informatique est présent dans notre quotidien, nous passons des heures sur nos smartphones ou nos ordinateurs. Les entreprises ont également adopté ces systèmes informatiques dans leurs enceintes. Un certain nombre de pratiques et de standards ont été mis en place par les entreprises concernant la planification depuis leur création. Certaines de ces pratiques ont été perturbées depuis l'apparition de la crise sanitaire qui s'est révélé en 2020. C'est pour cette raison que la crise fera l'objet du premier point de notre contextualisation puisqu'elle est susceptible d'avoir un impact important dans la planification des organisations agiles. En effet, le confinement qui a suivi cette crise sanitaire a provoqué des modifications dans la manière de travailler. En Belgique, les organisations ont dû changer leur fusil d'épaule puisque l'État a pris la décision d'interdire, durant la période de confinement, les déplacements des individus. Nous verrons dans la deuxième partie de ce chapitre que la plupart des sociétés ont sollicité une alternative en termes de méthode de travail pour respecter les directives de l'État. Cette manière de travailler concerne le télétravail, déjà connue et pratiquée par certaines entreprises de manière limitée à travers le monde. Ce point est essentiel puisqu'il va aborder les éléments qui ont contribué à maintenir l'activité économique des entreprises en temps de crise sanitaire. Ce chapitre a donc pour objectif de visualiser la situation que nous vivons actuellement (la crise sanitaire) ainsi que la manière de travailler qui est la plus utilisée depuis cette période (le télétravail) pour pouvoir par la suite poser les bases de l'organisation et de la planification agile.

### 1.1 Crise sanitaire en Belgique

#### 1.1.1 Apparition du virus

Le coronavirus est apparu en novembre 2019 dans une ville chinoise du nom de Wuhan (Kern, 2020). Encore à l'heure actuelle, l'origine du virus reste floue. Des recherches sont encore effectuées pour le moment. L'ouverture des frontières a fortement contribué à la diffusion de cette épidémie. La maladie s'est donc propagée dans toute l'Asie puis en Europe et dans le reste du monde avec certaines disparités (OMS, 2020).

En mars 2020, la pandémie s'étend jusqu'à nos frontières. Pour éviter la propagation du virus au sein de la Belgique, le gouvernement a voté pour la mise en place d'un confinement,

qui eut lieu avec effet immédiat le 17 mars 2020, sous peine de sanction pour quiconque y déroge. L'objectif de cette directive étant de limiter les déplacements des individus et de les encourager à rester à leur domicile (Ryckmans et Fogli, 2020).

En Belgique, depuis le début de la pandémie, il y a eu plus de 28.000 décès à la date du 25 décembre 2021 (Sciensano, 2021). Un chiffre qui continue d'augmenter de jour en jour. Le virus est similaire à un état grippal qui peut affecter les voies respiratoires ou encore causer des pneumonies (OMS, 2020).

Dans le but de pouvoir contrer cette crise, le gouvernement belge a décidé de vacciner les résidents dans le but d'atteindre une immunité collective. Celle-ci est définie par l'OMS : « *On désigne par « immunité collective » (ou « immunité de la population ») la protection indirecte contre une maladie infectieuse qui s'obtient lorsqu'une population est immunisée soit par la vaccination soit par une infection antérieure.* » (OMS, 2020).

### 1.1.2 Conséquences de la crise

Dans cette sous-section, nous allons observer les facteurs qui ont été modifiés dans certaines organisations au niveau économique et au niveau managérial. Dans le cadre de notre étude, c'est les conséquences qui nous concerne le plus.

#### *1.1.2.1 Économique : les coûts*

Évidemment les coûts liés au confinement ont particulièrement perturbés l'équilibre économique. Dans un but de santé publique l'État a décidé de contraindre certaines entreprises de fermer leurs portes. Ces entreprises ont pu bénéficier de certaines aides financières des services publics. Les états ont d'ailleurs grandement augmenté leur déficit budgétaire à cause de cette crise. Malgré ces aides, de nombreuses sociétés n'ont pas survécu à la crise sanitaire. Certaines sociétés par exemple dans l'évènementiel ont été contraintes à l'arrêt pendant presque 1 an et demi. Voici un bilan pour février et mars 2021 : « *La perte de chiffre d'affaires que subissent les entreprises belges du fait de la crise du coronavirus a encore légèrement diminué, revenant de 10 % en février à 9 % en mars.* » (Banque nationale de Belgique, 2021).

« *Parmi les secteurs les plus perturbés par la crise on retrouve : les agences de voyages, l'hébergement, la restauration, le transport aérien, les transports par eau ou encore les activités créatives, artistiques et de spectacles.* » (SPF économie, 2021)

De plus, il y a eu énormément de pertes d'emploi suite au virus. Certaines entreprises en difficulté ont dû licencier certaines personnes dans le but de diminuer les coûts. Beaucoup

d'entre elles ont eu recours au chômage temporaire pour leurs employés. « *En moyenne mensuelle, le nombre de travailleurs mis en chômage temporaire s'élevait à 504.657* ». (ONEM, 2020).

« *Pour sa part, la Commission européenne (février 2021) estime que la crise Covid-19 a eu un impact économique négatif très important en 2020 sur l'UE et la zone euro et que son impact direct, tous canaux confondus, a entraîné un recul du PIB réel de l'UE (-6,3 %) et de la zone euro (-6,8 %). En 2021, la Commission européenne prévoit en revanche un rebond de +3,7 % pour l'UE et de +3,8 % pour la zone euro.* » (SPF économie, 2021).

#### *1.1.2.2 Management : la transformation du travail*

Le contexte de cette crise a poussé les entreprises à agir dans l'urgence et à se diversifier au maximum pour s'adapter au plus vite au changement environnemental engendré par la pandémie. Le changement cette fois, a la caractéristique de s'effectuer dans l'urgence. « *La soudaineté de la pandémie a nécessité de leur part une adaptation dans l'urgence à ce nouveau contexte, ce qui n'a pas été sans poser des difficultés* » (Romani, 2020). Ce n'est donc plus un changement progressif comme on a l'habitude de voir dans les organisations.

Il fallait donc pour les managers trouver des alternatives pour pouvoir maintenir l'activité économique de leurs sociétés. Pour la majorité des entreprises, la mesure principale qui s'est imposée logiquement est le passage du travail à distance, plus connu sous le nom de télétravail (Durieux et Lorent, 2021). Celui-ci a nécessité de nouveaux outils comme par exemple teams ou zoom (plateformes de réunion) pour organiser le travail et l'exécuter de la manière la plus efficace possible (Aline Scouarnec). Pour d'autres entreprises, le télétravail n'était pas possible. Il fallait donc trouver d'autres solutions comme le chômage partiel préconisé par l'État (ONEM, 2020).

Il est clair qu'au vu de la situation exceptionnelle de confinement, il fallait trouver de nouvelles pratiques pour continuer à travailler de façon complète et efficace. Comme le dit Aline Scouarnec « *on abandonne clairement l'idée d'un suivi au jour le jour et on adopte des pratiques privilégiant le management responsable et par la confiance* » (Aline Scouarnec, 2020).

Étant donné la situation de crise sanitaire, les états ont dû prendre certaines mesures concernant la distanciation sociale pour limiter la propagation du virus. Les employés ont dû apprendre à travailler avec un masque et à garder une certaine distance avec les collègues ou

les clients. Le management doit désormais prendre en compte les différentes recommandations de l'État (Gaillard, 2020).

## 1.2 Le Télétravail : une méthode alternative à la crise

La crise sanitaire a propulsé le télétravail au premier plan. Cette manière de travailler était déjà appliquée dans certaines organisations. Cependant, la pratique avait du mal à se développer dans les entreprises car beaucoup d'entre elles restaient attachées à leur modèle d'antan. Avant la crise sanitaire, le télétravail était présent mais de façon timide, il n'était pas la norme. Par ailleurs, le confinement a obligé les entreprises même les plus réticentes à adopter ce modèle. Cette solution était donc indispensable pour les entreprises (Ajzen, 2021). Le télétravail est devenu un élément central pour les sociétés. Ce chapitre a donc pour objectif de décrire le concept de télétravail de manière complète et de situer son origine dans le temps. Ensuite, nous nous attarderons sur les motivations et les freins qui entravent le développement du télétravail. Pour finir, nous montrerons l'évolution du phénomène au cours du temps avec un focus particulier sur la situation actuelle.

### 1.2.1 Origine du télétravail et situation actuelle

Tout d'abord, il est important de définir le concept de télétravail. En 1994, il est défini de manière brillante et complète par Thierry Breton : *« c'est une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris à l'aide de système informatiques de communication à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation. »* (Thierry Breton cité par Taskin, 2003). Ce concept est le reflet de l'évolution de la société. Auparavant, il était impossible de considérer un travail entièrement à domicile sans l'avènement de l'informatique tel que nous le connaissons aujourd'hui (Fenner & Renn, 2010). C'est un phénomène récent et dans l'air du temps.

En 1950, les premières traces du concept apparaissent lorsqu'un architecte du nom de Norbert Wiener dirige le chantier d'un bâtiment américain depuis l'Europe en collectant des données grâce à la transmission de données. (Latribune, 2021). L'apparition du télétravail est pourtant associée aux années septante. Ce phénomène était alors présent dans les grandes villes.

A cette époque, le télétravail a pour but de retenir la population dans les grandes villes et de limiter les gaz de pollution due aux énergies fossiles (Ajzen, 2019).

Selon une enquête, en 2017, en Belgique il y avait 17% de la population active qui avait recours à la pratique du télétravail. Toujours selon cette même enquête, en 2019 le chiffre est passé à 22%. Ceci dit c'est le télétravail ponctuel qui prône à l'époque. Les employeurs autorisent certains employés à travailler à distance une fois par semaine. (Wrzesinska, Vander Elst et Kluppels, 2021).

Là où le télétravail a massivement évolué c'est au niveau des jours de télétravail. Au début, cette pratique était utilisée une à deux fois semaine. Le travailleur était alors un télétravailleur occasionnel. Le confinement a complètement changé la donne. En effet, les citoyens étaient obligés de pratiquer le télétravail tous les jours (L'avenir, 2021). Il était toujours interdit de se déplacer et l'État avait préconisé le télétravail comme mesure de crise. La Belgique est au niveau européen dans la moyenne concernant le télétravail. Bien sûr le pays n'est pas à la hauteur des pays scandinaves. (Wrzesinska et al., 2021).

Depuis la pandémie, le télétravail s'est fortement développé dans les pays européens, les mesures de confinement y ont pleinement contribué. En effet, durant cette période, plus de 4 salariés sur 10 ont eu recours au télétravail. (Organisation internationale du travail, 2020).

On se rend d'ailleurs compte grâce au confinement que les entreprises ayant des moyens technologiques élevés ont les capacités de réaliser beaucoup de tâches à distance. C'était quelque chose qui n'était pas envisageable avant la pandémie.

### 1.2.2 Motivations et frein au développement du télétravail

#### 1.2.2.1 Motivations au développement du télétravail

Les motivations du télétravail se fondent surtout sur des incitants écologiques. Les entreprises voulant également diminuer leurs coûts liés aux kilomètres effectués par leurs employés. On peut également perdre moins de temps dans les embouteillages pour se rendre au travail (Lederlin, 2010). Il y a également un incitant pour l'employeur qui peut alors disposer d'un espace réduit pour ses bureaux. Effectivement, les employeurs peuvent disposer d'un matériel réduit en ce qui concerne les bureaux puisqu'il y a moins d'employé sur place (Van Ossel, 2021) .

Une réelle économie pour les employeurs lorsqu'ils envisagent d'acheter un immeuble mis à la disposition de ses salariés. On estime également que le télétravail diminue le stress du

travailleur. Effectivement, celui-ci organise son temps comme il le souhaite pour être le plus efficace possible dans sa vie privée et professionnelle (Muchillo, 2021). L'employé diminue la pression qu'il a sur ses épaules et gagne du temps tout au long de sa journée puisqu'il ne doit plus se déplacer. Un autre aspect concerne la performance. « *Une étude Mobilitis/Greenworking de 2014, montre, elle, un accroissement des performances de travail et de productivité de l'ordre de 22% en moyenne sur la journée de télétravail, une organisation plébiscitée en outre par les salariés, mais très mal encadrée* ». (Lafon, 2020). Il y a également une réduction des inégalités au niveau géographique. Désormais, tout le monde travaille depuis son domicile il n'y a donc plus de trajet entre le domicile et le travail qui peut pénaliser certaines personnes plus que d'autres. Autre élément important, c'est que le télétravail augmente les chances des personnes handicapées ou à mobilité réduite. Ils peuvent dorénavant se concentrer pleinement sur leur travail sans se soucier du regard des autres. (Cahier, Canivenc, 2021).

« *L'ascension des technologies numériques ou digitales a fortement contribué à la transformation des espaces et des temporalités (moment et durée) du travail et à la structuration de formes de travail médiatisé et distant* ». (Fenner & Renn, 2010). Il est clair que les technologies informatiques facilite la diffusion du télétravail. Le travail est dès lors directement transporté chez le travailleur (Taskin & Tremblay, 2010).

#### 1.2.2.2 Freins au développement du télétravail

Le télétravail dispose de nombreux avantages pourtant il continue à faire débat dans notre société. De nombreuses entreprises sont toujours réticentes à l'application de celui-ci de manière généralisée. Les facteurs à cette opposition sont nombreux. Tout d'abord, la crise sanitaire a contribué grandement à l'isolement social et évidemment le télétravail n'a pas aidé à le combattre. Il y a également un problème de séparation entre la vie professionnelle et privée. Puisque le télétravail implique « *la séparation de l'exercice de l'activité professionnelle et du lieu physique comme le « bureau » [...] ainsi que des heures de travail, des horaires, des pratiques et des processus prescrits* » (Tietze, 2002 : 385; traduction libre, cité par Taskin & Tremblay, 2010). En effet, les télétravailleurs peuvent être perturbés par certaines tâches ménagères qui pourraient les empêcher de se concentrer pleinement sur leur travail.

« *D'après Le Nouvel Economiste, les salariés n'aiment pas forcément le télétravail : Une étude réalisée par des économistes de Harvard, Stanford et de l'université de New York a révélé que la journée de travail moyenne sous confinement était plus longue de près de 50 minutes qu'auparavant, et que les gens étaient plus enclins à envoyer des courriels après les heures de travail* » (Latribune, 2021).

Un autre frein au développement du télétravail actuellement c'est au niveau managérial. Les managers se sentent bloqués. Ils doivent désormais contrôler leurs employés à distance. C'est un changement très important pour eux. Auparavant ceux-ci pouvaient se donner une idée du travail effectué en allant sur le terrain et en confrontant directement l'employé en lui posant des questions sur la réalisation de son travail. C'est également un problème au niveau des horaires de travail : les managers ont des difficultés à superviser les heures de travail des employés. (Taskin, 2006)

Les entreprises les plus méfiantes envers le télétravail sont les PME. En effet, celles-ci disposent d'un budget limité et préfèrent investir leur argent dans des matières premières ou des machines que dans des logiciels ou matériels informatiques. (Organisation internationale du travail, 2020). De nombreuses PME n'étaient pas prêtes pour la nouvelle transition vers le télétravail. Ce sont les entreprises qui ont perdu le plus dans cette crise puisqu'elles ont dû complètement repenser leur manière de travailler. C'est un processus qui prend du temps et pendant cette période il était important de maintenir l'activité économique de l'entreprise, ce qui fut très compliqué vu la situation de crise. Malgré tout, on observe en Belgique une augmentation du télétravail dans les PME selon une enquête. Cette enquête révèle qu'en 3 ans le nombre de PME proposant du télétravail est passée de 16% à 29% (Wrzesinska, Vander Elst et Kluppels, 2021).

On a pu voir dans ce chapitre la situation en 2021 dans les entreprises belges. En effet, comme nous avons pu remarquer la crise a eu une influence particulière sur les entreprises. Tout d'abord elle a eu un impact certain sur l'économie mais elle a également provoqué un changement dans les pratiques managériales qui étaient mise en place par les sociétés auparavant. Le télétravail est apparu comme une norme pendant la crise sanitaire. On voit qu'il y a un réel conflit entre les freins et les motivations du télétravail. Une réflexion intéressante pour la suite de notre étude c'est de savoir si oui ou non le télétravail va persister après la crise. Cela nous permettrait de voir si les modifications engendrées par le télétravail pourront être généralisées au cours du temps.

## Chapitre 2 : La planification agile

Deux concepts vont être abordés dans ce chapitre : la planification et l'agilité en entreprise. Tout d'abord, il sera important de définir ce qu'est-ce que c'est la planification et quels sont ses différentes facettes tout en abordant des concepts clés comme la spécification du travail et la centralisation/décentralisation. Ensuite, nous identifierons les modes de contrôle et les structures de fonctionnement sous-jacentes. Étant donné que la planification est étroitement liée au contrôle, il est donc primordial d'aborder ses concepts pour pouvoir comprendre toutes les implications de la planification. Ensuite, nous nous concentrerons sur l'agilité managériale, en décrivant les aspects essentiels de la théorie agile. Enfin, nous analyserons les différentes pratiques de planification agile en nous appuyant sur la méthode de Scrum qui est la plus utilisée par les sociétés agiles.

### 2.1 La planification

La planification est un concept fortement lié au contrôle. « *Planifier, c'est contrôler le futur; pas uniquement y penser, mais agir dessus* » (Mintzberg, 1994). C'est un outil qui permet au contrôle d'être plus efficace et d'atteindre plus facilement les résultats escomptés. C'est un moyen de connaître le futur et de prédire les différents changements qui pourraient intervenir en cours de route. C'est également un outil de prise de décision, lorsqu'on a le choix entre deux options, on choisit la solution qui se rapproche le plus possible des objectifs et plans définis lors de la planification. Comme le concept repose sur des objectifs et des plans, il est important de définir ceux-ci :

Un objectif est une cible ou un résultat souhaité. Il y a deux types d'objectifs. L'objectif déclaré et l'objectif réel. (Zidda). L'objectif déclaré est présent dans les documents officiels de la société. Quant à l'objectif réel, c'est celui qui est réellement poursuivi compte tenu des actions entreprises par le personnel.

Un plan est une marche à suivre pour atteindre un ou plusieurs objectifs (Zidda). Il y a plusieurs types de plans notamment les plans stratégiques et opérationnels (présentés dans le paragraphe suivant).

Il y a deux types de planification dans les entreprises : la planification stratégique (s'appuie sur des stratégies) et la planification opérationnelle (s'appuie sur des tactiques). Ces deux types de planification diffèrent de par la durée de leurs objectifs de réalisation. (Maltais, 2012)

« la planification stratégique porte sur les orientations générales d'une orientation, sa mission, les objectifs qu'elle entend réaliser, et sa philosophie de gestion, les produits qu'elle offrira et les moyens qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs au cours des années suivantes (de 3 à 5 ans). » (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999).

« La planification opérationnelle porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation d'un objectif à court terme (un an ou moins). En l'utilisant, on espère assurer le respect des délais, la coordination et la communication des moyens administratifs et techniques afin d'atteindre les objectifs. » (Villemain, 1991).

### 2.1.1 Planification stratégique

La planification stratégique s'articule autour d'un schéma qui reflète comment fonctionne en réalité le processus. Ce processus se déroule en 3 phases. D'une part, il faut élaborer les différentes étapes de la planification stratégique. Il faut par la suite les mettre en œuvre et puis seulement après un certain temps on pourra contrôler l'efficacité de ces pratiques.

#### *2.1.1.1 Élaboration de la planification stratégique*

La première phase est très longue puisqu'elle comporte sept étapes succinctes. Bien que ses étapes soient importantes pour l'organisation de la stratégie, nous pensons qu'elles ne seront pas affectées par l'apparition de la crise. Étant donné que ces étapes sont (pour la plupart), utilisées à la création de l'entreprise ce qui n'est pas notre cas. Elles ne sont donc pas totalement pertinentes concernant notre question de recherche. Par contre, cette hypothèse ne nous empêche pas de voir les sept étapes de la planification stratégique (Robbins, 2014):

- 1) Analyse des parties concernées. Pour analyser les parties prenantes, on utilise souvent le diagramme de Venn qui permet de voir l'attitude positive ou négative d'une partie prenante.
- 2) Analyse de l'énoncé de vision et mission. La mission c'est l'essence de l'entreprise, ce pourquoi elle existe et la vision c'est comment les dirigeants perçoivent l'entreprise dans le futur. C'est une étape cruciale pour la société. En effet, selon Peter Drucker « la mission est la plus importante cause de frustration et d'échecs dans les entreprises si il n'y a pas de réflexion suffisante pour son élaboration » (Peter Drucker, 1973).
- 3) Analyse de l'environnement interne. L'importance dans cette étape c'est de définir les ressources qui sont jugés primordiales pour pouvoir être efficace.

- 4) Analyse de l'environnement externe. On analyse les concurrents pour déceler les raisons de leurs succès ou de leurs échecs. La veille concurrentielle est une technique très utilisée qui permet de récolter un maximum d'informations sur les concurrents.
- 5) Analyse du portefeuille d'activité. Dans cette étape, on définit l'importance des produits et les différentes stratégies qui en découlent. Cette étape fera l'objet du point 2.5.
- 6) Identification des lignes de forces stratégiques. On identifie via cette étape les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la société.
- 7) Détermination des objectifs stratégiques. Sur base des étapes précédentes, on élabore des objectifs réalisables pour aider l'organisation à se développer et à être la plus efficace possible.

Ces objectifs (SMART) doivent avoir cinq caractéristiques (Peter Drucker et al., 1954):

- Spécifique : L'objectif doit être ciblé et précis
- Mesurable : Il doit être possible de le quantifier
- Réalisable : Il faut pouvoir l'atteindre
- Pertinent : Il doit être en accord avec la politique de l'entreprise
- Temporel : L'objectif a une durée limitée

#### *2.1.1.2 Mise en œuvre de la planification stratégique et les key performance indicators*

La 2<sup>ème</sup> phase est primordiale pour notre travail. En effet, elle a pour objectif de trouver les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs. Pour se faire, la société va établir ses règles en fonction de ses ambitions et va les étendre sur toutes les sphères de la société. En fonction de son type de structure et de pouvoir, l'entreprise fonctionne différemment pour atteindre ses objectifs. L'application de la planification stratégique se concentre sur l'allocation des ressources humaines, matérielles et financières et du temps.

Les key performance indicators sont des indicateurs de performance. Ils sont étroitement liés aux objectifs stratégiques définis par la société puisqu'ils permettent de voir l'évolution de certains paramètres de la société pour pouvoir atteindre les objectifs stratégiques. Ceux-ci peuvent englober de nombreux domaines de la société. En effet, ceux-ci peuvent concerner les finances de la société (retour sur investissement, le taux de rentabilité,...), le commerce (Productivité des chaînes de production, évaluer le potentiel d'acquérir des parts de marché) ou encore beaucoup d'autres domaines (organisationnel, logistique, informatique,...). Peter Drucker a même montré l'importance des KPI avec cette citation : « *Vous ne pouvez pas piloter ce que vous ne pouvez pas mesurer.* »

#### *2.1.1.4 Contrôle et évaluation du plan stratégique*

Cette phase ne nous intéresse pas particulièrement dans le cadre de cette analyse. Même si nos enquêtes nous permettront d'avoir certaines informations sur le contrôle, ce n'est pas l'objet de notre étude. Ce qui sera primordial, c'est de voir comment est réalisé ce contrôle, à quelle fréquence et comment le processus a changé depuis la crise.

#### *2.1.2 Planification opérationnelle*

La planification opérationnelle sert à ajuster les objectifs stratégiques pour qu'ils soient réalisables à tous les niveaux. En effet, les tactiques qui sont mises en œuvre dans la planification opérationnelle ne sont qu'une application à court et moyen terme du plan stratégique qui a été mis au point auparavant. Les tactiques qui sont induites par la planification opérationnelle se réfèrent à toutes les sphères de la société : la production, la finance, les ressources humaines, le management, etc. Chaque département a ses propres objectifs et des décisions sont prises en conséquence. Comme dans chaque entreprise, c'est en fonction des savoir-faire et des qualifications des employés que les tâches sont réparties. Dans notre cas, la planification opérationnelle se concentrera surtout sur les différents projets de la société. Nous verrons du coup les différentes manières dont la société répartit ses tâches dans son équipe et comment elle s'organise pour trouver les meilleures solutions pour chaque problème (Robbins et al., 2014).

On voit donc de par ces définitions que la planification stratégique a un caractère beaucoup plus général que la planification opérationnelle qui elle, porte sur des actions à court terme. Bien que les deux types de planification vont faire l'objet de ce mémoire c'est surtout sur la planification opérationnelle que va se focaliser l'analyse.

#### *2.1.3 Mode de contrôle*

Comme nous l'avons expliqué auparavant, la planification est fortement liée au contrôle. On décrit même les activités d'un gestionnaire en quatre étapes : planifier, organiser, diriger, contrôler (Henry Fayol, 1916). Il y a plusieurs éléments du contrôle sur lesquels nous allons nous concentrer au cours de ce mémoire.

Les modes de contrôle font davantage référence aux sciences sociales. Ils sont intéressants dans l'élaboration de cette étude puisqu'ils vont donner des informations sur les sentiments et les émotions des différents acteurs. Ils sont définis comme étant des modalités d'exercice du contrôle selon Eve Chiapello. Il est primordial de comprendre ceux-ci afin de se rendre compte

des mécanismes que le contrôle induit. De nombreux comportements découlent des modes de contrôle. Il existe un triple contrôle sur le corps, sur la pensée et sur la psyché (Enriquez, 1999):

1) Sur les corps : Le contrôle rentre dans les pratiques des ouvriers comme dans celles des cadres. En effet, les ouvriers font toujours les mêmes gestes à la production. La division du travail est tellement efficace que les ouvriers ne réfléchissent même plus à la manière d'effectuer une tâche. Celle-ci est réalisée de la même manière à chaque fois. On peut également généraliser ceci au niveau des cadres. Leurs comportements et leurs gestes vont rester les mêmes. Le corps a donc intégré tous les mouvements qu'il doit effectuer dans le cadre professionnel grâce au contrôle dicté par l'entreprise. (Enriquez, 1999).

2) Sur la pensée : il y a deux mécanismes qui interviennent concernant la pensée. Tout d'abord, le mode de pensée principal que les employés doivent adopter c'est ceux qui se rattachent aux grands principes de gestion. Il est important pour les entreprises de les enseigner de manière à ce qu'il soient logique et presque innés pour le personnel. Suivant ces principes, chaque problème peut trouver une solution grâce aux théories solides des sciences de gestion. Cette idéologie est plus globale que la suivante. La seconde est un mode de pensée qui se rattache à la culture de l'entreprise. Chaque entreprise a ses principes et valeurs uniques de gestion qui lui sont spécifiques et auxquels le personnel peut se rattacher également. L'entreprise crée une identité unique qui donne envie aux membres du personnel de s'investir au maximum. Il est dès lors gratifiant pour l'employé de recevoir des responsabilités concernant le contrôle. Le personnel garde un désir certain pour l'élaboration des objectifs et la prise de décision (Enriquez 1999).

3) Sur la psyché : C'est une dimension qui se rapproche du leader. Il y a une idéalisation de celui-ci qui entraîne un ensemble de sentiments positifs à son égard. C'est la personne qui est vue comme la plus apte à diriger l'entreprise. Le personnel éprouve un certain nombre d'attitudes positives comme par exemple l'admiration ou une sorte de vénération pour le chef d'entreprise (Enriquez, 1999).

Au niveau de la planification, ce concept de mode de contrôle peut être très important. En effet, on va pouvoir analyser les perceptions des employés de la société par rapport au contrôle qui découle de la planification faite auparavant.

#### 2.1.4 Structure de fonctionnement

Il y a également quatre principaux types de structure de fonctionnement (Enriquez, 1999) concernant le contrôle dans les entreprises. Ces structures ont des modes de fonctionnement très opposés. Il y a énormément de divergences suivant le mode de fonctionnement concernant la délégation de pouvoir et de responsabilité mais aussi concernant le pouvoir en lui-même.

Tout d'abord, il y a une structure qui détermine à son dirigeant des capacités extraordinaires, il s'agit de la structure qu'on appelle charismatique. Comme son nom l'indique elle repose sur le charisme et l'aura du leader. Cette structure a été mise en place par Max Weber. Partant de cette structure le dirigeant a toujours raison et il ne peut pas se tromper. Les employés sont à son entière disposition et lui obéissent de manière instinctive. « *Le charisme est donc fondé sur une relation sociale entre un porteur de charisme et un fidèle qui croit au charisme* » (Lepsius, 1993). C'est une structure stricte où l'employé n'a pas son mot à dire, les décisions sont prises par le leader qui est considéré par tout le monde comme le plus compétent pour diriger l'entreprise. « *L'idéologie du mouvement charismatique doit assurer à son dirigeant à la fois une légitimation et une marge de manœuvre illimitée* » (Lepsius, 1993) . Il y a donc une centralisation des décisions, le leader possède les pleins pouvoirs de la société. Parmi les leaders connus actuellement on peut citer Steve Jobs, Mark Zuckerberg ou encore Jeff Besos.

La seconde structure que l'on va aborder est la structure bureaucratique. C'est celle qui est la plus utilisée en Europe tant elle paraît classique et logique actuellement. Cette structure est caractérisée par une division du travail extrêmement poussée (Enriquez, 1999) et une hiérarchie forte combinée à des règles strictes. Il y a dans ces organisations, un mode opérationnel unique qui se base sur les règles qui ont été fixées lors de la constitution de la société. Les décisions sont prises en haut de l'échelle et les responsabilités sont divisées de manière cohérente (Anter, 1995). Dans ce système, les compétences sont très importantes : mettre la bonne personne au poste le mieux adapté pour elle. Le pouvoir est légitime parce qu'il se fonde sur la raison (Péron, 2016). Il est également fonctionnel car il recherche l'efficacité du travail dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est un modèle qui a été repris par Max Weber au 18<sup>ème</sup> siècle, c'est d'ailleurs lui qui l'a modernisé. Il est maintenant utilisé dans les sociétés modernes.

Ensuite, il est intéressant d'aborder la structure coopérative. Dans ce système, ce qui importe, c'est l'égalité entre les personnes. Les employés sont tous logés à la même enseigne. C'est une caractéristique primordiale pour une société qui a une structure coopérative puisque le système

se fonde sur la cohésion et la progression commune de l'organisation. Dans ces organisations, les décisions sont prises en commun, l'accord de tout le monde est essentiel. C'est un pouvoir qualifié de démocratique qui est en place dans la société coopérative (Chevallier, 2013). Les dirigeants ont un rôle qui s'apparente à celui d'un coach, ils sont là pour conseiller et aiguiller les employés de manière à prendre les meilleures décisions pour forcer l'entreprise à s'améliorer de jour en jour. Le grand avantage de ce système est qu'il brise les relations d'autorité (Enriquez, 1999). En effet, cette structure permet à ses membres de jouir d'une responsabilité concernant les décisions et de créer de réels liens avec ses collègues grâce à la coopération et l'entraide qui sont présentes dans de telles sociétés. On comprend bien évidemment que la structure coopérative applique une décentralisation de son pouvoir. Effectivement, les décisions sont prises en commun et l'unanimité est essentielle. C'est une structure très récente qu'on associe aujourd'hui au 19<sup>ème</sup> siècle. Actuellement, ces structures sont présentes dans certaines grandes sociétés.

Pour finir, il y a une dernière structure qui est un mix des 3 structures précédentes : la structure technocratique. Cette structure de fonctionnement combine donc un pouvoir concentré autour d'un leader, des règles très spécifiques et basées sur la raison qui font référence à la bureaucratie et enfin une décentralisation des décisions comme dans la structure coopérative. Le point fort de cette structure est qu'elle a pour objectif, en combinant les structures, de retirer les inconvénients de ceux-ci. Malgré le pouvoir fort, le dirigeant technocrate se veut très proche de ses employés. Il apparaît donc disponible et à l'écoute du personnel. En ce qui concerne les règles, celles qui intéresseront les technocrates ce sont les règles de gestion rationnelles. Les instruments de gestion vont devoir être appliqués par toute l'organisation pour que celle-ci fonctionne de manière optimale. Une fois les règles de gestion enseignées, l'employé garde l'autonomie de choisir celle qui lui paraît la plus fonctionnelle et efficace en fonction des situations. C'est une structure qualifiée de « dure » car elle multiplie la rivalité entre les employés de la même compagnie. Seule la personne correspondant au profil recherché pourra intégrer la société et s'y épanouir de manière complète dans l'entreprise. Il faut donc que la personne ait les compétences nécessaires pour pouvoir utiliser les outils de gestion que la société a décidé d'appliquer (Enriquez, 1999).

#### *2.1.4.1 Spécialisation du travail*

Ce concept nous vient de la division du travail (*« Elle consiste en la division de la réalisation d'une tâche complexe en de multiples tâches réalisées par des travailleurs spécialisés dans une*

*tâche simple et unique* » (Adam Smith, 1776). La spécialisation du travail, c'est un processus selon lequel une tâche est affectée à un individu, une équipe, un département ou une division. Si la spécialisation du travail est élevée alors l'employé réalise très peu de tâches mais il les fait de manière parfaite. Si en revanche la spécialisation est faible, c'est que la société joue sur une capacité d'adaptation de ses employés à l'environnement interne de l'entreprise. (Zidda, )

La spécialisation du travail permet selon Adam Smith (1776) :

« *-une habileté plus grande du travailleur qui se spécialise dans l'exécution d'une tâche.*

*-la disparition des temps morts entre les différentes tâches.*

*-la possibilité de mécaniser certaines tâches. »* (Lumni, 2013).

#### *2.1.4.2 Centralisation/Décentralisation*

Ce concept concerne plus particulièrement les prises de décisions.

« *Nous dirons que la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation.* » (Mintzberg, 2010). C'est une seule ou un groupe de personnes en haut de la hiérarchie qui décide, les autres employés n'ont pas de pouvoir dans les décisions. En ce qui concerne la décentralisation, c'est le fait que les prises de décisions sont réparties dans tous les échelons de la société. Les ouvriers, les employés de bureaux également et la direction prendront tous des décisions pour la société (Robbins, 2014). Même si celles-ci n'ont pas la même importance. C'est un concept qui va être intéressant puisqu'il nous permettra de voir si la crise a permis aux entreprises de changer leur manière de prendre des décisions.

#### *2.1.5 Pourquoi planifier ?*

Il est important de planifier pour s'adapter à l'environnement qui évolue d'année en année. Nous sommes dans une société où la transition technologique est bien présente, il faut donc que les entreprises soient prêtes à réagir le plus vite possible aux changements organisationnels, stratégiques. (Robbins, 2014).

Les entreprises doivent s'adapter au changement d'environnement notamment au niveau concurrentiel pour ne perdre aucun avantage par rapport aux autres. La planification permet de s'organiser et d'évaluer les performances sur base des objectifs qui avaient été fixés plus tôt.

#### *2.1.6 La planification aujourd'hui*

Il y a deux éléments qui ont changé la manière de planifier depuis quelques années. Tout d'abord, c'est le changement de mentalité de la société contemporaine. Auparavant, dans toutes

les structures, c'était le contrôle fort avec énormément de restrictions qui était privilégiées. L'employé n'avait pas toujours son mot à dire et il devait se soumettre aux règles et aux exigences de la société. À présent, les sociétés ont plutôt tendance à se rapprocher d'un modèle plus à l'écoute de l'humain. Les individus ont davantage de responsabilités et peuvent établir certaines règles en collaborant avec la direction. Les idées des employés sont plus exploitées et mises en avant. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, le management agile est un management qui se rapproche des caractéristiques que nous venons de citer.

Un autre élément qui a permis aux organisations de modifier l'approche de la planification, c'est aussi le télétravail. Le phénomène était déjà présent dans certaines entreprises mais depuis la crise sanitaire tout le processus de contrôle a été modifié pour les organisations. On ne peut plus superviser de manière directe comme on le faisait auparavant. Les employés ne sont plus sur leur lieu de travail, il faut désormais pour le manager trouver des nouvelles méthodes, des nouveaux modèles pour continuer à analyser les performances et l'implication de ses employés.

## 2.2 Le management agile

Depuis plusieurs décennies, les entreprises sont confrontées à un environnement sans cesse changeant. Pour cette raison, de nouveaux concepts et théories managériales ont été approuvées depuis quelques temps. Dans ce chapitre, nous allons décrire ce type de management qui est celui utilisé par notre entreprise (IBA). Pour cela une première partie sera consacrée à la description et à la définition du concept. Ensuite, nous verrons les valeurs clés de ce nouveau concept et nous terminerons par une petite conclusion.

### 2.2.1 L'agilité managériale et le manifeste agile

#### *2.2.1.1 Caractéristiques des entreprises agiles*

« Une entreprise agile est définie comme étant constituée d'unités à taille humaine dotées d'une culture d'agilité et orientées vers une finalité commune claire » (Olivier Badot, 1997). C'est un phénomène assez récent qui combine un certain nombre de pratique moderne du management. Il fait suite au développement des sociétés numériques et de l'information où la technologie est toujours, chaque année, plus importante.

La première caractéristique de la société agile est qu'elle considère son environnement comme volatile. L'environnement n'est jamais le même dans ce type de société. Le monde est vu comme un monde VUCA ou VICA en français : c'est un concept qui a été mis en place dans les années 1990 (Rothenberger, 2020). Chaque lettre à sa signification, nous allons prendre la version française :

-Volatilité : La nature et l'environnement de la société change d'années en années.

-Incertain : difficulté de prédire l'avenir.

-Complexité : La technologie crée énormément de possibilités qui n'existaient pas auparavant.

-Ambiguïté: Difficulté lorsqu'on se retrouve devant une situation inédite.

L'objectif pour une société agile est de trouver les meilleures solutions innovantes tout en prenant en compte que l'environnement de la société est changeant.

#### *2.2.1.2 Le manifeste agile*

En 2001, des développeurs se rassemblent pour écrire un manifeste qui regroupe les principes essentiels de l'agilité en entreprise. Dans ce manifeste, on retrouve 4 valeurs qui sont considérées comme le socle pour le développement de logiciels :

*« 1) les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils*

*2) des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive*

*3) la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle*

*4) l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan. »* (Collignon et Schöpfel, 2016).

Bien que des méthodes agiles existaient depuis un certain temps, c'est la première fois que l'on retrouve un écrit de cette qualité concernant l'agilité managériale.

La méthode la plus connue dans les organisations agiles est la méthode Scrum. En effet, 58% des entreprises agiles utilisent cette méthode de fonctionnement (Convidencia, 2020). C'est pour cette raison que nous nous baserons sur celle-ci pour expliquer les bases de la planification agile dans le point suivant.

#### *2.2.2 La planification agile*

##### *2.2.2.1 Équipes opérationnelles*

Une entreprise agile se constitue d'un certain nombre d'équipes opérationnelles très réactives aux moindres problèmes et qui établissent une relation de proximité avec le client. Il y a 3 rôles dans l'équipe Scrum :

-Tout d'abord, le chef de produit (product owner) : c'est lui qui donne la valeur au produit et qui prend les décisions pour qu'il soit le meilleur possible.

-Le scrum master : il forme les employés dans son adoption de la méthode Scrum. Il a le rôle d'un coach pour les autres personnes au sein de l'équipe.

-Les développeurs : ce sont tous les autres membres de l'équipe. Ils ont pour tâches principales d'améliorer le produit (Galiana, 2017).

#### 2.2.2.2 OKR

En ce qui concerne la planification stratégique, c'est les OKR<sup>1</sup> qui sont utilisés dans le management agile. Cette technique permet de définir les objectifs et de contrôler l'évolution des résultats. Ce processus a été mis en place par l'ancien CEO de la société Intel, Andy Grove en 1970. John Doerr, un employé de chez Intel va s'inspirer de Andy Grove durant cette période. Lorsque John Doerr quitte Intel, il décide d'aller chez Google et d'instaurer les OKR dans leur politique (Dusart, 2021). L'objectif de ces OKR est de faire comprendre aux employés les points clés de la politique de l'entreprise afin que ceux-ci puissent l'intégrer dans leur manière de fonctionner.

Les OKR proviennent d'une autre méthode de gestion, le MBO<sup>2</sup> introduit par Peter Drucker (1954) qui était très utilisé à l'époque. « *La gestion par objectifs assure le rendement en convertissant les besoins objectifs en buts personnels. Et c'est là une vraie forme de liberté* » (Peter Drucker cité par Delavallée, 2010). Cependant, la différence est que le MBO s'appuie sur une méthodologie où la direction doit redéfinir les objectifs de la société pour pouvoir les transmettre aux employés. Mais en ce qui concerne les OKR, ce sont les différentes équipes qui remettent leurs missions à leur niveau. La logique derrière les OKR ce n'est pas de réussir tous les objectifs de la société mais de réussir une grosse partie de ceux qui sont les plus difficiles à atteindre. Le but est d'être ambitieux et de ne pas réduire ses objectifs à des cibles trop facilement atteignables : « *Il faut toujours viser la lune car même en cas d'échec on atterrit dans les étoiles* » (Oscar wilde).

La particularité des OKR, c'est qu'ils sont contrôlés tous les un à trois mois. Le feedback des objectifs est très important dans cette méthode. La société peut dès lors réagir très vite si les objectifs ne vont pas dans la bonne direction après le délai de révision de un à trois mois. Durant cette réunion, tous les objectifs sont revus pour pouvoir avoir une vue globale de la

---

<sup>1</sup> Acronyme: Objectifs and Key Results

<sup>2</sup> En français: Management par objectifs

situation. Comme ces réunions sont régulières, les objectifs peuvent être très flexibles dans leur manière d'être atteints. (Everlaab, 2021).

#### 2.2.2.3 Meetings

Il y a énormément de réunion d'équipes dans ce type d'organisation :

-Le sprint planning : dans cette réunion toute l'équipe est présente et établit les tâches avec une limite de temps pour chacune d'entre elles. « *Ce sont des événements d'une durée fixe, d'un mois ou moins, pour créer une cohérence. Un nouveau Sprint commence immédiatement après la fin du précédent.* » (Ken Schwaber & Jeff Sutherland, 2020).

- Le daily scrum : C'est une réunion journalière qui doit toujours être inférieure à 15 minutes. L'objectif est de récapituler ce qui a été accompli la veille et de présenter ce qui sera fait le jour même. « *Les Daily Scrums améliorent la communication, aident à identifier les obstacles, favorisent la prise de décision rapide et, par conséquent, éliminent la nécessité de faire d'autres réunions.* » (Ken Schwaber & Jeff Sutherland, 2020).

- Sprint review : « *A la fin de chaque sprint, une revue de sprint est organisée pour que l'équipe de développement puisse présenter les incréments apportés au produit en cours d'élaboration. C'est à cette occasion que les nouvelles fonctionnalités sont évaluées par des utilisateurs finaux qui sont généralement invités à toutes les conclusions de sprint.* » (JDN, 2020).

- Sprint Retrospective : Cette réunion consiste à évaluer les décisions prises lors du sprint planning. « *L'objectif de la Sprint Retrospective consiste à réfléchir à des pistes pour améliorer la qualité et l'efficacité.* » (Ken Schwaber & Jeff Sutherland, 2020).

Le feedback est donc un élément primordial de la planification agile. Par le feedback la société peut obtenir des informations concernant les tâches effectuées, les objectifs et le suivi des employés.

#### 2.2.2.4 Matériel

C'est un processus qui se fait lentement pour transformer l'entreprise en une entreprise agile. La société agile dispose d'outils informatiques à la pointe de la technologie pour pouvoir au mieux traiter les données de tous types. Dans cette manière de fonctionner, c'est l'homme qui est au cœur du processus. C'est lui qui trouve les idées innovantes pour pouvoir satisfaire son client via ses expériences passées, sa proximité avec le client et ses capacités. Tous les départements, toutes les équipes, tous les individus doivent être formés pour pouvoir adopter

cette manière de penser. La réactivité est une valeur fondamentale de ce type de management. Il est important que l'employé sache agir de manière rapide et efficace lorsqu'il fait face à un problème. Malgré cet aspect, l'employé a le droit de se tromper, le tout c'est d'essayer et de proposer ses idées sans craindre le regard des autres. Il aura aussi le soutien de son équipe qui l'aidera en cas de doute. Le principe de solidarité et d'intelligence collective est de mise dans ce style de management. Chacun a son mot à dire. Pour que la confiance règne dans la société entre les employés, il faut que ceux-ci soient totalement transparents quant aux données et problèmes que l'entreprise pourraient éventuellement faire face.

#### 2.2.2.5 Changement

Dans ce type d'organisation, le changement est vu d'un bon œil. Contrairement à la majorité des autres théories, le changement est vu comme une nouvelle opportunité. *« Il faut améliorer dès maintenant et de façon radicale les résultats de l'entreprise, tout en suscitant l'adhésion enthousiaste de l'ensemble du personnel. »* (Champy, cité par Barrant, 2009). La priorité, c'est la satisfaction du client, s'il n'est pas satisfait, c'est qu'il faut trouver des alternatives. Voilà comment le management agile réduit le sentiment de stress au niveau du changement dans les entreprises : *« Il nous semble qu'une solution simple pour réduire le niveau de stress dangereusement croissant des managers et cadres consiste à contourner artificiellement mais intelligemment cette complexité. Autrement dit à placer l'homme face à une complexité « raisonnable », qu'il soit en mesure d'appréhender. Cela signifie découper nos organisations en sous-systèmes réduits, hautement coopératifs entre eux, évolutifs, autonomes, ayant une finalité propre mais partageant une finalité commune, recherchant un certain équilibre en interne et avec leur environnement proche. »* (Jérôme Barrant, 2009).

#### 2.2.2.6 Prise de décision

Pour la prise de décision, on commence par traiter les éléments qui ont le plus de valeur pour l'entreprise. *« Non seulement, cela permet de mieux prioriser les initiatives et activités mais également de différencier les fonctionnalités importantes des deux tiers d'entre elles qui sont livrées mais rarement ou jamais utilisées »* (Legras, 2014). Par exemple, si l'on estime qu'un investissement n'est pas efficient ou qu'il ne crée pas assez de valeur, on ne le réalisera pas. Pour qu'une décision soit actée, il faut qu'elle ait du sens pour l'ensemble des employés. Il est également important de préciser que dans ce style de management, le manager délègue sans problème des responsabilités aux salariés qui se trouvent dans les échelons inférieurs de la hiérarchie sociétale. Nous nous trouvons donc dans un système où la décentralisation évoquée au point 2.1.4.2 est un outil utilisé par les sociétés.

### 2.2.3 Les styles de management

Parmi les quatre styles de management selon Kurt Lewin :

**Directif** : le manager dans ce type de structure est très autoritaire et ne laisse pas de liberté de décisions à ses employés. La hiérarchie est toujours respectée et c'est le manager qui établit les règles et les applique.

**Persuasif** : c'est également un système où le manager met en place un système fort. Cependant, l'avis des employés est considéré même si le manager qui garde le dernier mot.

**Déléгатif** : Axé davantage sur l'humain. Dans ce type de management, les employés sont impliqués dans le processus de décision. Malgré tout, leurs objectifs sont très orientés sur les résultats.

**Participatif** : Il est considéré comme le type de management le plus humain. L'employé dispose d'énormément de liberté et est hautement impliqué dans les décisions importantes au sein de la société.

C'est bien le participatif qui se rapproche le plus du management agile. Son caractère humain laissant une place aux employés dans les décisions importantes de la société font qu'ils sont souvent confondus dans les entreprises. (Granger, 2021).

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons pu aborder le concept central de notre étude à savoir la planification agile. Comme nous avons pu le voir, la planification nous a amené à expliquer certains concepts comme la centralisation/décentralisation ou encore la spécialisation du travail. Ceux-ci seront importants dans le cadre de ce mémoire puisqu'ils donnent des caractéristiques importantes par rapport à la position managériale d'une société. C'est également la planification opérationnelle qui va nous intéresser le plus puisqu'elle traite de la gestion de projet et IBA (comme nous allons le voir dans la prochaine partie) est une société où il existe une multitude de projet. IBA est une entreprise de type agile, pour cette raison nous allons expliciter les principales caractéristiques de ce type de management en nous focalisant surtout sur les aspects qui concerne la planification. Ce chapitre théorique va donc nous permettre de nous appuyer sur cette base pour comprendre comment fonctionne IBA au niveau de la planification et comment la planification a été perturbée par l'arrivée du virus Covid-19.

## Partie 2 : Analyse empirique

---

## Chapitre 3 : Définition du problème de recherche et méthodologie

Dans ce chapitre, nous allons détailler notre question de recherche. Pour cela, nous allons la mettre en lien avec la revue de la littérature qui précède cette partie. Dans un second temps, nous allons présenter la méthodologie de recherche du travail. Comme nous allons le voir la méthodologie comporte deux étapes essentielles : la rédaction du questionnaire et l'analyse des résultats.

### 3.1 Question de recherche

Dans la revue de la littérature, nous avons tout d'abord exposé le contexte des entreprises belges en 2021 avec notamment la présence de la crise sanitaire liée au Coronavirus qui a entraîné le développement du télétravail dans l'ensemble des entreprises. Comme nous l'avons vu, le télétravail reste toujours au cœur du débat pour les entreprises. Ce contexte nous a permis de comprendre comment les pratiques managériales actuelles ont pu être modifiées depuis l'avènement de la crise. Ensuite, nous avons abordé la planification agile en décrivant chaque concept avec ses caractéristiques particulières.

Les recherches théoriques antérieures nous ont permis de mettre en lumière les différents concepts qui seront pertinents pour notre étude. Nous avons pu par exemple analyser les différentes motivations ainsi que les freins au développement du télétravail. Le télétravail fait débat et une première question qu'on peut se poser c'est de savoir si oui ou non il aura une place importante à l'avenir ? La crise a propulsé cette pratique au premier plan mais la situation pourrait changer à l'avenir. Cette question est intéressante puisqu'elle nous permettra de voir si le télétravail pourra modifier la planification sur le long terme.

Notre entreprise (IBA) est également une entreprise agile. Ce concept a été vu en profondeur dans la revue de la littérature. C'est un type de management récent et qui se démarque des autres par sa délégation d'autorité et par ses feedbacks réguliers. Malgré que le concept est récent, il existe une multitude d'études qui font référence à la planification agile. Mais là où notre étude se démarque des autres, c'est qu'elle essaie de montrer comment la planification agile a été modifiée par la crise. Les études qui concernent la crise et ses implications dans le monde du management agile font davantage référence à la culture d'entreprise, comme par exemple l'étude menée par Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI en 2020.

À l'issue de notre analyse nous souhaiterions donc avoir une idée plus complète sur les modifications qu'ont entraînés la crise et le télétravail dans la planification d'une entreprise

agile. Notre question est donc : « Comment la crise sanitaire a-t-elle modifié la planification dans les entreprises agiles ? ». Notre étude est une étude qualitative. Pour se faire nous avons pris une entreprise belge de grande taille, qui se définit comme agile : IBA.

Au niveau de la méthodologie, cette partie comportera plusieurs étapes :

- 1) Tout d'abord, nous allons présenter la méthode qualitative que nous allons utiliser.
- 2) Ensuite, nous allons rédiger le questionnaire qui nous permettra d'interroger certains employés d'IBA. Cette étape est cruciale puisque le questionnaire orientera les réponses des personnes travaillant chez IBA.
- 3) Nous présenterons la société et les équipes qui composent le département du Global planning. Par la suite, nous interrogerons les personnes choisies dans notre échantillon que nous présenterons 3.2.3.2. Ces interviews seront retranscrites afin de pouvoir les analyser de manière plus complète.
- 4) De plus, les entretiens seront semi-directifs c'est-à-dire que le guide d'entretien ne sera pas toujours suivi et que les questions seront posées selon leur pertinence suivant le poste de l'employé interrogée.
- 5) Pour terminer, nous mettrons en évidence les points importants relatifs à la planification via la méthode thématique et qui pourront répondre à notre question de recherche sur base des interviews réalisées auparavant.

## 3.2 Méthodologie

### 3.2.1 Méthode qualitative exploratoire

Pour répondre à notre question de recherche nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative exploratoire. Celle-ci nous paraissait la plus pertinente puisque comme le disait Mukamerera et al. « *ce type d'étude vise à donner du sens et de comprendre les phénomènes sociaux et humains complexes* ». (2006). L'analyse qualitative va nous permettre de mettre en parallèle la revue de la littérature avec le terrain. Effectivement, notre guide d'entretien nous donnera grâce à des questions pertinentes, des informations sur la planification agile dans l'entreprise IBA avant et après la crise sanitaire.

La méthode qualitative a pour objectif de répondre à la question sous forme de mots plutôt que de chiffres. La particularité de la méthode qualitative est d'être la plus large possible puisqu'elle ne se limite pas à des chiffres mais à des sentiments, à des émotions, à des faits. C'est la qualité des informations qui prime sur tout le reste. « *Le but de la recherche qualitative*

*est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995).*

Il y a plusieurs techniques utilisées pour effectuer une étude qualitative. Celle que nous avons choisie, se base sur les entretiens. En effet, cette méthode nous paraît la plus appropriée pour ce mémoire. Nous définirons plus précisément les entretiens dans un point suivant.

Le terme exploratoire signifie qu'elle se veut la plus ouverte possible et qu'elle ne néglige rien. La recherche exploratoire est la méthode utilisée lorsque la question de recherche n'est pas beaucoup ou n'a jamais été documentée. D'ailleurs, nous avons trouvé un schéma intéressant d'un cours universitaire de Montréal qui se trouve dans l'annexe 2. Il explique la différence entre la recherche exploratoire, la recherche descriptive et la recherche explicative.

### 3.2.2 Rédaction du guide d'entretien

Dans le but de répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé une approche qualitative. Cette approche est caractérisée par l'élaboration d'un guide d'entretien. Celui-ci représente la base de l'enquête de notre étude. L'objectif de ce point est de décrire les différentes parties du guide d'entretien. Cependant, nous tenons à préciser que notre questionnaire est semi-directif, c'est-à-dire qu'il n'est pas toujours exactement le même pour chaque répondant. L'objectif du guide d'entretien est d'obtenir les réponses les plus pertinentes concernant la thématique abordée à savoir ici la planification agile et les conséquences de la crise sanitaire sur celle-ci. Il est également à noter que le guide d'entretien a été réalisé en vouvoyant les membres du personnel. Le tutoiement étant de vigueur dans toute l'entreprise, nous nous sommes permis de suivre cette cadence.

Premièrement, le guide d'entretien est composé d'une brève introduction où le chercheur donne son identité et où il explique l'objet de l'étude et la question à laquelle il essayera de répondre lorsqu'il analysera les résultats. Ce texte introductif a pour objectif de présenter l'étude et de mettre en condition le répondant sur le sujet qui sera traité. Durant cette séquence, il n'y a que le chercheur qui intervient.

Deuxièmement, le questionnaire est composé d'une multitude de questions d'identification, pour apprendre à connaître le répondant. Ces questions permettent de mettre à l'aise le répondant et d'apprendre de nouvelles informations sur la société et sa manière de fonctionner.

Enfin, la partie suivante comporte des questions beaucoup plus techniques, où les réponses seront plus travaillées, avec plus de contenu. C'est notamment à ce moment-là que les interrogations les plus pertinentes sur notre matière de recherche vont apparaître. C'est dans cette partie que l'on va aborder la planification agile mais aussi la crise sanitaire ou encore le télétravail. Les questions sont le plus ouvertes afin de laisser le répondant s'exprimer à sa guise et de manière la plus complète possible. Le guide d'entretien est semi-directif donc par exemple certaines questions seront spécifiques pour les managers, d'autres seront plus spécifiques aux employés.

Pour finir, le chercheur remercie le répondant pour sa participation. Nous avons également interrogé certains d'entre eux en fin d'interview pour connaître leurs recommandations sur leurs collègues susceptibles d'être interrogés dans le cadre de notre analyse.

### 3.2.3 Étude de cas de l'entreprise IBA

Nous avons décidé de prendre l'entreprise IBA tout d'abord parce que c'est une entreprise belge. Elle se situe entre la PME et la multinationale, ce qui nous semblait pertinent pour notre étude. De plus, c'est une société qui se décrit comme agile ce qui est donc cohérent par rapport à notre revue de la littérature.

#### 3.2.3.1 Présentation d'IBA

IBA est une société belge basée à Louvain-la-Neuve et qui a été fondée en 1986. C'est une société pharmaceutique qui possède une multitude d'équipements médicaux et qui est présente dans le monde entier. Cette entreprise est considérée comme étant « *le leader mondial des technologies de pointe en radiothérapie et diagnostic du cancer.* » (Hera future generation)

Depuis 1999, l'organisation est cotée en bourse et depuis son instauration de nombreux actionnaires portent un intérêt concret pour l'organisation. Le cours d'IBA est relativement stable depuis des années, ce qui fait son succès auprès des actionnaires. Malheureusement, la crise a radicalement baissé le cours d'IBA en 2020. En effet, l'indice boursier d'IBA a atteint en juillet 2020 6.01 euros, un niveau qui n'avait plus atteint depuis très longtemps étant donné que depuis des années le cours se situait entre 15 et 20 euros environ. (Boursorama, 2020). Malgré cela, la société a établi en 2020, un chiffre d'affaires total de 312 millions d'euros, ce qui démontre son importance dans l'industrie pharmaceutique (Wuille, 2021).

Les clients d'IBA sont des hôpitaux ou parfois des gouvernements. En effet, les machines représentent un volume très important. La conception de ces machines peut parfois prendre

jusqu'à cinq ans étant donné que leurs tailles peuvent parfois être colossales et équivalentes à la taille d'un terrain de football.

Là où IBA se démarque de beaucoup d'autres entreprises c'est que depuis 2013, la société s'est inscrite dans une démarche d'environnement durable. Aujourd'hui, 50 personnes travaillent tous les jours pour faire respecter cet engagement. Le développement durable est une valeur fondamentale défendue et mise en valeur dans la politique d'IBA (IBA, 2020).

Malgré la pandémie, IBA continue à impressionner avec ses chiffres. En effet, pour le premier semestre 2021, « *le chiffre d'affaires d'IBA a atteint 137,2 millions au premier semestre soit une hausse de 25%.* » (La Libre Eco, 2021).

La société est composée de nombreux départements : financier, marketing, manufacturing (production), planning, achats et cetera. Tous ces départements travaillent en collaboration afin d'obtenir des produits qui répondent aux attentes les plus exigeantes des clients et des patients.

#### 3.2.3.2 Échantillonnage :

Concernant nos répondants, nous avons choisi de nous concentrer sur des personnes issues du département appelé le Global Planning. Nous avons décidé de nous focaliser sur ces personnes puisque ce sont elles qui s'occupent de la gestion de projet dans l'entreprise. Comme nous l'avons dit précédemment nous allons collecter un certain nombre de données qualitatives sur la planification stratégique (les objectifs globaux et les stratégies globales de la société) mais surtout sur la planification opérationnelle (celle-ci concerne plus particulièrement les projets).

Au préalable, il est important de préciser en quoi consiste un projet chez IBA. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la société produit des machines pour des gouvernements ou des hôpitaux. Une machine de ce genre, comme nous allons le voir dans les interviews peut mettre jusqu'à cinq ans à être réalisée. Lorsque la machine est établie et qu'elle est apte à fonctionner dans son intégralité, des formations sont proposées aux personnes présentes sur place. La société travaille en collaboration avec le client pendant environ 30 ans pour diverses maintenances ou pannes qui arriverait durant cette période. Du coup, un projet chez IBA c'est par exemple un hôpital à Saint-Pétersbourg qui souhaite installer une machine de protonthérapie visant à guérir le cancer. Le projet va de la signature de l'hôpital jusqu'aux différentes formations et maintenances effectuées pendant un laps de temps défini avec le client.

Nous avons choisi de prendre le département du Global planning puisque c'est ce département qui s'occupe de planifier et d'organiser les ressources liées aux différents projets. Dans ce département, voici la hiérarchie des postes :

- Directeur du département du Global planning.
- Quatre managers d'équipe. Puisqu'il y a quatre équipes dans le département.
- Les employés des quatre équipes.

Afin de comprendre la planification de projet chez IBA, il faut pouvoir distinguer les quatre équipes qui composent le Global planning :

- Le supply planning qui s'occupe notamment en collaboration avec l'équipe suivante (S&OP) de la planification opérationnelle concernant les projets mais surtout dans la business unit que l'on appelle la protonthérapie.
- Le sales and operation planning qui s'occupe principalement de créer du safety stock en conséquence de sorte que les pièces arrivent en temps voulu chez IBA et d'anticiper certaines ventes pour pouvoir avoir les marchandises à l'avance pour la production.
- Le customer project coordination dont l'objectif principal est de sécuriser l'approvisionnement des pièces pour les installations et nouveaux projets. Cette équipe travaille en étroite collaboration avec les chefs de projet pour assurer la livraison des projets en temps et en heures.
- Le customer service spare part, cette équipe intervient après le projet, elle s'occupe de toutes les pièces de rechange qui interviendraient après la constitution de la machine.

Dans ce cadre-là, nous avons essayé de contacter le plus possible de répondants dans l'équipe. C'est ce que l'on appelle l'échantillon par choix raisonné : le chercheur juge les profils pertinents sur base de ce qu'il sait. L'objectif étant tout de même d'avoir les managers ainsi que le directeur puisqu'ils sont plus qualifiés pour répondre aux questions concernant la planification de la société. Dès lors, nous avons pu obtenir l'accord du directeur ainsi que de trois des quatre managers. Concernant les salariés, nous avons choisi 4 employés ( un de chaque équipe) avec des profils relativement différents :

- Une personne qui n'a pas vécu le télétravail étant donné qu'il ne possédait pas de connexion internet suffisante pour travailler chez lui. Il est en plus très expérimenté c'est un employé qui travaille depuis près de 30 ans dans la société IBA.

- Une personne ayant été manager avant la crise et qui maintenant travaille dans l'équipe du CPC.
- Une personne moins expérimentée qui travaille depuis deux ans dans l'entreprise, c'est son premier emploi et fait partie de l'équipe S&OP
- Une personne qui est également expérimentée puisque ça fait quatorze ans qu'elle travaille chez IBA. Elle travaille dans l'équipe du Supply Planning.

Comme nous allons le voir dans certaines interviews de nombreux répondants ont attiré notre attention sur le fait que le département des achats avait largement été impacté par la crise sanitaire et qu'il pouvait être judicieux d'interroger quelqu'un qui s'occuperait de la planification des achats. Pour cette raison nous avons choisi une personne qui est le manager des achats indirects et de l'approvisionnement. C'est ce que l'on appelle l'échantillon boule-de-neige ou échantillon par réseau. À la fin des interviews, nous avons demandé à certains d'identifier un collègue dont il serait intéressant d'interroger compte tenu de notre thématique.

Au total, nous avons un directeur, quatre managers (trois du global planning et un des achats) et enfin quatre employés (un de chaque équipe). Nous avons donc un échantillon de neuf personnes assez diversifiées. Cependant, il est à noter que nous avons seulement deux filles dans nos intervenants. Évidemment si nous voulions rendre l'étude encore plus précise il faudrait augmenter la taille de l'échantillon pour équilibrer les genres.

Intervenants	Sexe	Expérience IBA	Département	Équipe
Employé 1	Femme	14 ans	Global planning	SP
Employé 2	Homme	2 ans	Global planning	S&OP
Employé 3	Homme	7 ans	Global planning	CPC
Employé 4	Homme	20 ans	Global planning	CS spare part
Manager 1	Homme	1 an et demi	Global planning	SP
Manager 2	Homme	18 ans	Global planning	SNOP
Manager 3	Femme	5 ans	Global planning	CPC
Manager 4	Homme	5 ans	Achats	Purshasing
Directeur	Homme	15 ans	Global planning	/

### 3.2.4 Entretien semi-directifs

Un entretien est un moment où le chercheur pose les questions qu'il a rédigé auparavant lors de l'élaboration de son guide d'entretien à l'intervenant. Nous avons choisi les entretiens plutôt que des questionnaires. En effet, notre démarche étant qualitative, nous suivons toujours la même logique. Dans ce type de récolte de données il y a une proximité plus importante avec l'intervenant puisque ce sont des entretiens individuels qui facilitent donc l'interaction entre le chercheur et le répondant.

Le guide d'entretien suit certaines thématiques qui sont à chaque fois abordées mais différemment en fonction des réponses des intervenants et de la fonction de celui-ci. Cette technique est également plus efficace puisqu'elle multiplie les interactions naturelles entre le chercheur et l'intervenant. « *L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste.* » (Lincoln, cité par Claude, 2019).

Les entretiens sont réalisés dans le but de conserver l'anonymat des répondants. L'objectif de l'étude est de répondre à une question de recherche et non pas de juger les réponses des différentes personnes interviewées.

Étant donné la situation sanitaire actuelle, nous avons effectué l'ensemble de nos interviews en distanciel par le biais de Microsoft Teams. Cet outil est familier aux employés et managers de la société puisque c'est par le biais de celui-ci qu'ils peuvent communiquer ou s'appeler comme nous le verrons dans les interviews. Les entretiens ont été enregistrés pour pouvoir permettre au chercheur de les retranscrire afin de garder le plus d'informations possibles pour appuyer son étude. Pour retranscrire les interviews, nous avons utilisé l'outil de retranscription qui se trouve sur Word.

IBA reste une société très sociale. Effectivement, à notre grande surprise l'ensemble des intervenants ont souhaités que nous les interrogeons avec le pronom « tu ». Ce détail simple permet au chercheur de se sentir proche des différents intervenants.

### 3.2.5 Méthode thématique

Pour pouvoir analyser les résultats de notre analyse qualitative, nous avons décidé de recourir à la méthode thématique. Celle-ci a pour particularité de découper les différentes thématiques abordées avec les intervenants en plusieurs sous-thématiques afin de s'attarder en profondeur sur les éléments qui recouvrent la question. Nos sous-thématiques principales sont la crise

sanitaire (4.1), la planification (4.2), le télétravail (4.3), la prise de décision et la structure de la société (4.4).

L'analyse thématique est définie par Mucchielli comme étant une analyse consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets ». (Mucchielli, cité par Lannoy, 2012).

Cette méthode est la plus pertinente puisque le guide d'entretien a été réalisé de cette manière également. En effet, celui-ci présente quatre différentes thématiques qui représentent les grands axes qui composent la question de recherche. Tout d'abord, la crise sanitaire qui est l'élément déclencheur de cette question. Ensuite, le télétravail, qui lui est la conséquence directe de la crise. Troisièmement, nous abordons les questions sur la planification qui sont les plus essentielles dans le cadre du travail. Pour finir, nous posons certaines questions sur la structure de la société qui pourront nous permettre de connaître de façon plus complète le contexte dans lequel l'entreprise travaille.

### **Conclusion :**

La question de recherche nous a permis de poser les limites de notre étude. En effet, cette étape permet de voir tous les concepts concernés par le travail et de voir également les implications qu'entraînent la question de recherche. Comme nous avons pu le voir, comme le sujet est un thème récent, peu d'études ont été réalisées pour le moment sur les modifications de la crise sur la planification agile.

Pour pouvoir répondre à cette question de recherche nous avons dû être méthodiques. Nous avons suivi une méthodologie très pointilleuse. Tout d'abord nous avons décidé de choisir l'analyse qualitative exploratoire qui ne s'arrête pas uniquement aux chiffres et qui ne néglige aucune hypothèse. Dans cette optique, le guide d'entretien a été réalisé de manière thématique pour que toutes les sous thématiques qui englobent la planification agile soient considérées indépendamment. Le guide d'entretien est indispensable pour l'analyse qualitative. Il permet d'obtenir des réponses pertinentes pour pouvoir essayer de répondre à la question de recherche.

Nous avons également présenté la société que nous avons choisie. Nous avons mis en évidence les caractéristiques clés d'IBA depuis sa constitution. Nous avons également présenté les différentes équipes qui constituent le Global planning ainsi que l'équipe procurement et achats indirects puisque nous avons interrogé le manager. Pour pouvoir réaliser notre travail nous avons dû choisir un échantillon. Celui-ci est assez diversifié et est composé de neuf personnes comme nous avons pu le voir précédemment.

Une fois l'échantillon constitué, nous avons interrogé les employés, managers et le directeur du Global Planning.

Enfin, nous allons analyser les résultats de nos interviews en utilisant la méthode thématique. Cette méthode est la plus cohérente puisqu'elle pourra se diviser de la même manière que le guide d'entretien.

## Chapitre 4 : Analyse des résultats

Le présent chapitre portera sur l'analyse des résultats. C'est vraiment dans cette partie qu'on va mettre en évidence les éléments clés qui reviennent dans les interviews. Comme dit précédemment, c'est la méthode thématique qui sera utilisée pour pouvoir répondre à la question de recherche « Comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises agiles ? Cas IBA ».

### 4.1 La crise sanitaire :

#### 4.1.1 Début de la crise :

Lorsque la crise sanitaire s'est déclarée, la première intention d'IBA était de protéger les employés en les invitant à rester chez eux et à pratiquer le télétravail.

Employé 1 : « *Donc franchement on voyait que leur volonté était de protéger les employés* ».

Employé 3 : « *IBA s'est positionné plutôt dans un positionnement plutôt conservateur, c'est-à-dire essayer de protéger au maximum ses employés en permettant pour tous ceux qui pouvaient le faire, de faire du homeworking* ».

Par contre, IBA était l'une des seules entreprises à pouvoir continuer à exercer sur place malgré le lockdown pour les ingénieurs de production puisque c'est une société qui travaille pour la santé. Ce qui a permis également à ses fournisseurs de pouvoir continuer à travailler pour pouvoir approvisionner IBA.

Manager 2 : « *Parce que chez nous les monteurs ont toujours continué à travailler donc quelque part ça c'est important à noter : l'usine chez nous ne s'est jamais arrêtée. Donc on pouvait travailler parce qu'on était dans le médical on est considéré comme un secteur enfin une exception et donc on pouvait continuer à travailler* ».

Directeur : « *Donc je m'explique, certains pans de l'économie ont été autorisés à continuer à travailler si il servaient les intérêts de la santé et dans ce cadre-là on a pu rentrer en contact avec un certain nombre de fournisseurs justifiant le fait qu'ils pouvaient continuer à travailler pour nous étant donné qu'on était dans le secteur de la santé ça a vraiment été mis en place pour garantir qu'on puisse continuer à travailler et que nos fournisseurs puisse nous livrer parce que c'était notre plus grosse crainte c'était de se dire bha on dort pas sur un inventaire* ».

*important donc il faut que ces livraisons aient absolument lieu pour que la société puisse continuer à tourner ».*

#### 4.1.2 Pendant la crise :

IBA avait également l'habitude d'organiser des évènements comme pour les 35 ans de l'existence de la société. Malheureusement l'ensemble de ces évènements n'ont pas pu avoir lieu et avaient pour objectif de créer des liens et rassembler les employés.

*Manager 1 : « Ici, parenthèse entre guillemets ironique, ce soir on devait normalement faire la fête pour les 35 ans d'IBA, j'attendais beaucoup de ce moment pour voir justement des personnes que je n'ai jamais vu, mais il y en a beaucoup que j'ai vu via caméra ou que je n'ai jamais vu, ça m'aurait fait plaisir de rencontrer certaines personnes physiquement ».*

La crise sanitaire a modifié de diverses façons, la manière de travailler chez les employés d'IBA. En effet, lorsque les employés ont pu revenir au bureau, il a fallu s'adapter aux gels hydro alcooliques et aux masques qui n'existaient pas auparavant.

*Employé 1 : « ils ont mis des marquages, ils ont mis du gel désinfectant, des masques et alors des autotests à l'accueil ».*

*Employé 4 : « Il y en a à l'entrée et à chaque étage et même plusieurs à chaque étage parce que c'est en haut de chaque rampe d'escalier, de chaque paliers ».*

*Directeur : « Donc il a fallu mettre un cadre en place pour permettre à certains employés de toujours venir chez IBA. Ça été la mise en place d'éléments pour respecter les mesures sanitaires donc le port du masque, la désinfection, la gestion des clusters donc comment est-ce qu'on s'organise dès qu'il y a un gars qui est positif ».*

De plus, la société IBA est une société qui exerce son activité à travers le monde et malheureusement le virus a retardé certaines réparations et maintenances prévues à l'étranger. Effectivement, la société a dû faire face à des quarantaines de ses ingénieurs dans les pays où ils étaient envoyés. Ce qui a retardé tout le processus qui était derrière. Certains fournisseurs ont également eu des problèmes au niveau des maladies. De fait, ils ne pouvaient pas livrer dans les délais parce que certains de leurs ouvriers étaient malades.

*Employé 2 : « Nous chez IBA on envoie des gars sur site et les gars sur site ils doivent faire des quarantaines en fonction des pays dans lesquels ils sont envoyés donc ils vont en Chine je crois ».*

*qu'à un moment c'était 3 semaines ou 4 semaines de quarantaine avant de pouvoir travailler et puis 2 semaines en rentrant donc au final nous il y a une partie de l'équipe S&OP qui essaie d'évaluer cette charge de monteuses et de gens qui vont sur site et voilà tes hypothèses elles vont changer tout le temps en fonction du pays, en fonction de plein de trucs ».*

*Manager 2 : « Et deuxième chose là où on ne pouvait plus envoyer nos gens faire les installations et donc c'est vrai que quand je dis que nous on a toujours continué à travailler oui à Louvain-la-Neuve, non sur site on a dû s'arrêter sur certains sites on ne pouvait plus voyager. Et donc encore aujourd'hui ça reste difficile parce qu'il y a certains pays qui demandent des quarantaines et quand tu envoies quelqu'un pour faire un travail d'une semaine sur un site si tu dois l'envoyer 2 semaines avant, tu n'as pas besoin d'un dessin pour que tu comprennes ce que ça peut avoir comme conséquences ».*

*Manager 4 : « On a eu effectivement certaines personnes, certains sous-traitants qui ont eu des problèmes de ressources avec le Covid qui a fait que des gens ont été malades. Plus je dirais, des petites structures tu sais les petites PME qui travaillent avec une cinquantaine de personnes je prends des gens qui travaillent dans l'usinage c'est déjà pas évident de trouver de la ressource qualifiée mais quand tu en as déjà plus que 3 ou 4 et que tu en as une ou 2 qui tombent malade, d'office tu as cinquante pourcent de réduction de ressource donc ça c'est pas simple à gérer ».*

*Directeur : « Et puis ce qu'il a fallu mettre en place c'est une analyse et une veille continue des quarantaines nécessaires pour pouvoir rentrer dans les pays et peser chaque fois le pour et le contre avec le client sur l'intérêt de maintenir une installation à une date donnée étant donné les contraintes de quarantaine qu'on avait ».*

Le Covid a également provoqué une pénurie au niveau des matières premières surtout les composants électroniques. Les fournisseurs d'IBA ne pouvaient pas suivre puisqu'ils manquaient de ressources. IBA a donc dû faire face à une difficulté d'approvisionnement de la part de ses fournisseurs qui mettaient en péril les délais de livraison que la société avait conclus avec leurs clients.

*Employé 2 : « Effectivement la crise covid tes hypothèses changent tout le temps, tes fournisseurs ne savent jamais vraiment bien livrer parce qu'il y a une pénurie mondiale des composants, etc ».*

Manager 1 : « On va combiner plusieurs éléments qui sont la difficulté de certains appros au niveau des matières premières, combinée à la difficulté mondiale d'approvisionnement sur les composants électroniques et ça je pense que ça va être notre point faible pour l'année prochaine mais c'est un point faible mondial ».

Manager 2 : « Et donc on se retrouve face à un double problème c'est que non seulement les ventes augmentent chez nous et en plus on commence à souffrir de plus en plus de la pénurie mondiale de certaines matières premières ou composants électroniques etc ».

Manager 3 : « Donc entre l'activation d'un projet et le shipment on considérait 6 mois et on avait le temps d'approvisionner ces pièces-là. La crise fait qu'aujourd'hui on se retrouve dans un contexte où les approvisionnements de matières premières sont très compliqués et donc nos leaddtimes augmentent on ne sait plus répondre à ce délai de 6 mois-là sauf que parfois c'est des engagements qu'on a pris auprès de nos clients, on a signé un contrat il y a parfois longtemps et on ne peut pas toujours revenir sur ce contrat-là ».

Manager 4 : « maintenant il y avait vraiment une pénurie de certaines matières premières sur le marché en tout cas vraiment des sous-traitants qui ont seulement rencontré ça maintenant. Et principalement pas de miracle hein c'est les composants électriques , électroniques qui sont les plus touchés et certaines matières premières aussi métalliques de type plutôt le cuivre ou le titane qui sont 2 matières qui posent aussi pas mal de problèmes aussi sur le marché quoi ».

Le manager 4 a également exposé les différentes raisons qui ont entraîné la pénurie de certaines matières premières.

Manager 4 : « Il y a eu tellement de contraintes, il y a eu des fermetures, il y a eu des lockdowns qui ont fait que ça a ralenti la production de manière mondiale donc ça c'est pas un miracle. Et un 2<sup>ème</sup> élément c'est clair que certains composants, certaines matières sont tellement rares sur le marché que les acheteurs ont fait grimper les prix et se sont appropriés toutes ces matières en enchérissant le plus haut possible quoi ».

La société a également utilisé certaines techniques de management de crise. En effet, pour pouvoir s'organiser il a fallu s'adapter à la crise et utiliser certaines techniques inédites et originales.

Manager 2 : « *Donc dans un premier temps on a mis en place un peu du crisis management avec notamment tous les acheteurs pour suivre de près l'ensemble des fournisseurs et on avait des réunions 2 fois par semaine pour faire le point sur les fournisseurs et les approvisionnements de matières premières ou produits semi-finis qui rentrent dans la fabrication de nos machines* ».

« *En même temps qu'on en vend plus, on ne sait pas les livrer donc c'est un peu l'effet double impact qui nous tombe dessus donc là où ça change un petit peu notre manière de travailler bon il y a toujours de la gestion de crise parce que sur certains sujets il faut... dernière idée que moi j'avais mis sur la table j'ai dit mais chez nous on a une boîte d'ingénieurs un peu cowboys donc dans les tiroirs de bureau tu peux trouver beaucoup de choses. Donc en fait on a fait un appel à l'ensemble des ingénieurs et cetera en disant « faites un peu vos fonds de tiroirs on recherche tel et tel transistors, des résistances tu vois des petites cartes électroniques » et ça paie au final on a retrouvé des choses qui nous aide et qu'on peut nous, envoyer à nos fournisseurs pour qu'ils terminent leurs produits qui nous les renvoient* ».

La pénurie des matières premières a entraîné une incertitude au niveau de l'environnement. En effet, tout peut changer à tout moment il n'y a plus rien de sûr. Il est vraiment compliqué de pouvoir prévoir l'avenir et de pouvoir anticiper. Les plans de production changent tous les mois, les hypothèses changent également sans cesse. Effectivement, les fournisseurs ne peuvent plus suivre au niveau des livraisons. On le voit même au niveau des ventes, au début de la crise les ventes étaient basses et maintenant elles sont très importantes. Ce qui entraîne un problème au niveau de la supply chain qui ne sait plus suivre.

Employé 2 : « *En septembre on avait dit les gars nouveau challenge il faut faire tout ça et en octobre/novembre on a une nouvelle réunion qui dit il faut rechanger l'hypothèse de ça donc tu viens de travailler sur ce truc-là pendant 2 mois à fond et puis 2 mois après on te dit : « ah non on rechange les hypothèses il faut faire encore plus » et donc tu peux te retaper tout le travail parce qu'au final les hypothèses avec la crise covid changent tout le temps. Vraiment tu es sûr de rien. Les fournisseurs ne savent plus confirmer quand ils vont livrer certaines choses. Nous dans nos plans de production c'est beaucoup plus compliqué à les tenir* ».

Manager 2 : « *On a un peu souffert de cette fermeture chez les fournisseurs qui ne livraient plus et cetera mais de manière raisonnable. Ensuite, c'est revenu normal et en même temps quand on a eu les premières sorties de crise là où c'était un peu moins grave chez nous, il s'est passé*

*quelque chose peut être surprenante ou pas c'est peut-être toi qui pourras nous le dire puisque je l'imagine tu as une vue un peu plus large que celle que nous avons nous, mais les ventes ont repris en flèche. Ça a commencé par une des BU puis maintenant ça suit avec 2 autres qui vendent vraiment beaucoup et à des délais assez courts. Ils vendent plus que ce que nous on sait fabriquer. Et donc on se retrouve face à un double problème c'est que non seulement les ventes augmentent chez nous et en plus on commence à souffrir de plus en plus de la pénurie mondiale de certaines matières premières ou composants électroniques etc ».*

*Directeur : « Ce qui s'est passé et on le constate maintenant c'est que pendant tout un temps on a plus vendu parce qu'on ne pouvait plus circuler et avoir les prospects pour finaliser les signatures des contrats. Et donc ça a eu un impact sur finalement le compte de résultats d'IBA parce qu'on a moins vendu que prévu. Et là maintenant on a le retour de bâton dans l'autre sens donc c'est-à-dire qu'on peut recommencer à voyager et la conséquence de ça c'est que du coup on a beaucoup plus de ventes maintenant et on voit cet effet de rattrapage qui ne s'est pas fait pendant 1 an et demi-2 ans. Et donc pas plus tard que juste avant notre entretien, on était en train de voir comment est-ce qu'on pourrait augmenter la capacité au niveau supply chain pour pouvoir répondre à des ventes plus importantes que ce qui avait été évalué dans le plan stratégique ».*

La société s'est rendu compte qu'il était important de suivre la situation des fournisseurs. Puisque le délai était toujours plus long pour les approvisionnements, l'entreprise a dû réadapter ses plannings. La meilleure manière de faire face à ces pénuries était d'être plus préventif et d'acheter de manière anticipative.

*Manager 2 : « Dans un premier temps, là où on a souffert c'était le vrai lockdown et les usines à l'arrêt. Et donc subitement on ne livrait plus et cetera donc je dirais qu'on a dû réadapter nos plannings et organiser un suivi notamment des fournisseurs ».*

*Directeur : « C'était finalement un des enjeux principaux c'était de s'assurer d'avoir des personnes qui continuent à venir chez IBA pour monter nos machines et pour pouvoir le faire on avait mis en place au niveau des fournisseurs une réunion hebdomadaire où la seule chose qu'on regardait c'était ce qu'on appelle la business continuity donc comment est-ce qu'on assure que les opérations continuent à fonctionner malgré une situation sanitaire particulière où chacun était cloîtré chez soi ? ».*

Au niveau de la communication, une cellule covid a été mise en place pour pouvoir informer les employés des dernières mesures prises par le gouvernement. Une cellule à priori temporaire qui demande des efforts aux employés qui s'occupent de la communication dans l'entreprise.

Employé 2 : « *enfin voilà chaque fois qu'il y a un codeco on reçoit un truc par mail des RH de la cellule covid. Il y a une cellule covid maintenant chez IBA pour informer tous ces changements-là assez rapidement aussi non je n'ai pas l'impression qu'il y ait de gros outils qui sont mis en place pour le covid* ».

## 4.2 La planification :

### 4.2.1 Planification stratégique :

Au niveau de la planification stratégique de la société, on voit dans les interviews qu'IBA met une importance particulière sur l'innovation. L'entreprise étant dans un secteur où la recherche et développement est un élément très important pour rester à la pointe de la technologie dans le secteur de la santé. L'innovation reste au cœur de l'entreprise. Le positionnement d'IBA par rapport à sa planification stratégique n'a pas changé.

Employé 3 : « *Au niveau top management si tu veux, je ne pense pas qu'IBA a changé la manière de définir ses objectifs. C'est-à-dire qu'une entreprise telle qu'IBA, qui est beaucoup dans la recherche et développement c'est des opportunités à prendre, c'est un marché à analyser savoir quelles sont les molécules de l'avenir et cetera. Et donc, le positionnement d'IBA a toujours été un peu de se mettre au premier rang par rapport à tout ça* ».

Manager 3 : « *Comme je te disais IBA est fort attaché à une identité R&D donc de recherche de développement et souhaite encore régulièrement proposer des innovations donc c'est vraiment une entreprise qui cherche à innover qui ne reste pas sur un segment qu'elle a peut-être confirmé auprès de certains, c'est son segment de marché c'est comme ça et donc ça nécessite systématiquement de trouver des améliorations, de discuter avec les clients pour comprendre ce qui ne va pas dans notre produit donc les objectifs sont souvent liés à ça* ».

Par contre, c'est au niveau de ses stratégies de vente qu'IBA a changé son fusil d'épaule. En effet, la crise a provoqué une vague de panique et la société s'est inquiétée concernant ses ventes. Des objectifs plus pessimistes ont donc été mis en place pour faire face à l'incertitude qui planait lorsque la pandémie s'est déclarée.

Manager 2 : « Ensuite, c'est revenu normal et en même temps quand on a eu les premières sorties de crise là où c'était un peu moins grave chez nous il s'est passé, chose peut-être surprenante ou pas c'est peut-être toi qui pourra nous le dire puisque je l'imagine tu as une vue un peu plus large que celle que nous avons-nous, mais les ventes ont repris en flèche. Ça a commencé par une des BU puis maintenant ça suit avec 2 autres qui vendent vraiment beaucoup et à des délais assez courts ».

Manager 3 : « Alors les objectifs de vente ont été revus à la baisse en Q2 2020 donc là on était, oui c'était le début de la crise ? J'ai un doute. Oui c'était mars 2020 la crise. Donc là ils ont revu les ventes à la baisse pour finalement se rendre compte qu'on se trompait puisque les ventes ont finalement été extrêmement bonnes, donc malgré la nervosité qu'on pouvait avoir vis-à-vis du marché, le marché a très bien réagi et a continué finalement de signer les ventes donc voilà ».

Il faut également comprendre qu'IBA est une société cotée en bourse et que chaque trimestre, la société est tenue de remettre un bilan pour rendre compte aux actionnaires de la situation de l'entreprise à tous niveaux.

Manager 1 : « il ne faut pas oublier non plus d'un point de vue financier c'est que IBA est cotée en bourse, nous sommes côtés en bourse. Il a une obligation de publication de résultats trimestriels et au niveau du Global Planning on a la responsabilité de consolider tous ces chiffres à différents niveaux pour qu'on puisse sortir le bilan trimestriel qui est publié de manière officielle tous les 3 mois à la bourse de Bruxelles ».

En ce qui concerne les objectifs généraux, l'entreprise les répercutent du haut vers le bas. C'est-à-dire que la direction transmet les objectifs aux différents directeurs de département. Ensuite, les directeurs les diffusent à leurs différents managers d'équipe. Enfin, les managers délèguent les missions à leurs employés. Donc au départ le directeur de département reçoit un objectif général pour tout le département qu'il doit diviser en plusieurs objectifs pour les managers et ainsi de suite.

Employé 1 : « Une fois par an on reçoit les objectifs de IBA il y en a environ 5 et chaque n-1 du CEO décline ça dans son entité donc il y en a un n-1 financier, il va y avoir celui qui s'occupe des sites et celui qui s'occupe de la production, de la QA, de la R et D en gros. Et chacun va

*prendre ça dans sa BU et traduire ça pour sa BU par exemple ça va être sortir deux C70 ou faire autant de chiffre d'affaires et bien chacun l'interprète pour son département et alors après il y a Julien qui est notre n+2 qui lui décline ça pour le Global Planning. Et encore Pierre, donc mon chef qui redescend les objectifs à notre niveau, c'est comme ça ».*

*Directeur : « Alors l'entreprise définit ses objectifs en fait c'est vraiment une approche, ce qu'on appelle une approche top-down donc on part vraiment d'un plan stratégique défini à 5 ans par le management de la société et puis il y a cette déclinaison d'objectifs assez importante, on peut imaginer ça comme un zoom progressif pour se rapprocher au fur et à mesure du concret et du quotidien ».*

Il y a un reporting mensuel au niveau du top management pour voir si les objectifs sont bien en accord avec les différentes politiques de l'entreprise. Cela permet également de pouvoir constater pourquoi certains objectifs n'ont pas eu de priorité durant une période.

*Manager 1 : « Au niveau de l'entreprise ? Ils ont mis en place un reporting régulier qu'ils appellent les OKR où il y a une revue je crois qu'elle est mensuelle de ses OKR et chacun estime quel est notre degré de confiance à atteindre ses objectifs et c'est vraiment une estimation quoi si on y croit ou on n'y croit pas par rapport à tout un tas d'évènements qui font que parfois des objectifs ne sont pas atteignables parce que tout simplement on a mis la priorité sur d'autres choses quoi ».*

*Directeur : « Et donc on a une méthodologie qu'on a mise en place il y a 3 ans et qui s'appelle les OKR donc qui sont les objectifs and key results. Donc les objectifs c'est qu'est-ce qu'on veut faire ? Et les key results ce sont les initiatives qu'on met en place et qui permettent de pouvoir atteindre l'objectif soit dans l'année soit sur plusieurs années. Et donc il y a vraiment une déclinaison du plan stratégique jusqu'à un niveau où on aura des objectifs annuels et puis encore dans les objectifs annuels dans cette méthodologie on a même des objectifs par période on a 3 périodes dans l'année donc grosso modo 4 mois où on va de nouveau y associer des livrables qu'on veut pouvoir atteindre. Toutes les 2-3 semaines on revoit l'état de progression et le niveau de confiance d'atteindre les livrables à la fin de la période ».*

En ce qui concerne la hiérarchie et le contrôle des objectifs c'est la méthode allant du haut vers le bas qui est privilégié. En effet, chacun doit vérifier la personne en dessous de lui. La

direction vérifie si les objectifs des différents directeurs de département ont été atteints. Le directeur de département regarde si les objectifs des managers ont été franchis et ainsi de suite pour les managers envers leurs employés. C'est vraiment la même manière de fonctionner que lorsque les objectifs sont définis.

Employé 1 : « *Maintenant il y a un Excel et en gros pour un objectif tu as quand même des sous-objectifs et ils font des checks donc ça c'est fait, ça c'est fait. Chacun vérifie celui d'en dessous donc mon chef va vérifier mon objectif, son chef va vérifier les siens voilà c'est comme ça. C'est une sorte de ligne* ».

#### 4.2.2 Planification opérationnelle :

Pour rappel, en ce qui concerne la société IBA, la planification opérationnelle concerne les projets. Les projets sont les contrats conclus par IBA avec les clients. Ce sont toujours des contrats qui s'établissent sur plusieurs années et qui lient la société à son client sur du long terme.

##### *4.2.2.1 Organisation du travail*

#### **Caractéristiques liées à l'organisation du travail**

Une caractéristique mise en avant dans l'organisation du travail c'est le fait que l'employé est très libre. Si le travailleur souhaite faire des projets d'amélioration ou des projets de recherche pour l'entreprise ils le peuvent. L'employé organise son temps comme il le désire. La confiance est très importante. Le manager noue une relation de confiance avec son employé de manière à ce que le salarié se sent indépendant. C'est un élément très apprécié par les travailleurs.

Employé 2 : « *le fait qu'on soit quand même vachement libres, on a peu de... Enfin il y a quelques directives à suivre mais au final on est assez libres dans notre façon de travailler un peu comme on le veut, on peut prendre congé facilement, tout ça c'est très sympa* ».

Il a également été difficile pour les nouvelles personnes qui ont été engagées pendant la crise du Covid de pouvoir identifier certains collègues et de reconnaître les rôles et responsabilités de chacun. Étant donné que le distanciel était la règle, il y a avait une certaine confusion lorsqu'on est nouveau.

Manager 1 : « *Le plus important dans une société pour pouvoir s'aider c'est le Networking et la connaissance de ce qu'on appelle l'organigramme quand je parle d'organigramme c'est savoir un peu qui fait quoi pour pouvoir justement t'orienter vers les bonnes personnes et quand t'as une question y aller directement* ».

En fonction des équipes, il y a certaines divergences quant à la manière de travailler chez IBA. Mais globalement, le travail est réparti de la même manière. Chaque employé s'occupe d'un domaine particulier. Les témoignages concernant la répartition des tâches sont nombreux, pour cette raison nous allons choisir un représentant par équipe. Ce qu'on peut remarquer par contre, c'est qu'au niveau des achats, les personnes n'ont pas de caractéristiques particulières. Ils font tous le même métier à savoir gérer un panel de fournisseurs (voir manager 4).

Manager 1 : « *J'ai une partie de mon équipe qui gère différents accélérateurs ils ont chacun une famille on va dire ça comme ça, l'autre partie de l'équipe ils ont ce qu'on appelle un portefeuille fournisseur qui permet de répartir en fait les peines entre les différentes personnes* ».

Manager 2 : « *Ici chez nous c'est simple on est 2 à s'occuper de la gestion du cycle S&OP dans son ensemble, il y en a 2 qui s'occupent plutôt de tout ce qui est partie supply. 1 qui est plutôt supply côté matériel donc c'est l'analyse de tous les dossiers d'appro qu'on doit anticiper et cetera. Et l'autre qui fait plutôt toutes les ressources humaines et infrastructures* ».

Employé 3 : « *On a tendance à laisser un peu les mêmes personnes sur le même type de projet parce que tu augmentes tes connaissances et du coup ton efficacité et ce n'est pas forcément sur le long terme le plus intéressant* ».

Manager 4 : « *Alors oui c'est vraiment dépendant du type de métier qu'on fait parce que par exemple, chez moi en fait tout le monde fait le même métier, les mêmes tâches. La seule chose c'est qu'au niveau de l'organisation pour l'équipe procurement j'ai 6 personnes et les 6 personnes ont chacune un panel de fournisseurs à gérer donc en gros on a plus ou moins 350 fournisseurs actifs aux achats directs et chacune de ses 6 personnes détient une partie de ses 350 fournisseurs et elles sont chargées finalement de faire tout le suivi de A à Z de leurs fournisseurs* ».

Il y a pratiquement dans chaque équipe des réunions régulières pour pouvoir organiser le travail. Ces réunions sont soit en groupe ou en « one-to-one ». La réunion en « one-to-one » permet d'évaluer la charge de travail de l'employé mais aussi elle permet de voir sur quoi l'employé aimerait travailler.

Employé 3 : « *Il y a un 2<sup>ème</sup> sujet qui est la partie charge de travail, comment est-ce que on voit les choses ? Est-ce que c'est supportable en ce moment, est-ce qu'on peut prendre des choses en plus ? Et puis il y a un 3<sup>ème</sup> point qui est plus transversal, c'est une discussion avec le manager et l'employé, sur « ok, en ce moment tu travailles là-dessus mais est-ce que tu préférerais travailler sur autre chose ? Est-ce que t'as des idées d'amélioration ? » Et donc là c'est des sujets qui touchent un petit peu moins à ce qui est signé si tu veux par nos ventes avec nos clients, mais vraiment sur le développement des personnes ».*

Manager 3 : « *Et puis après en one-to-one donc dans des meetings réguliers avec les équipes enfin avec chaque membre de l'équipe je vois avec eux la charge de travail et donc là je peux avoir des alertes, certains me reviennent en me disant « c'est compliqué » en terme de charge pour x raisons ou à l'inverse aussi, ils peuvent parfois me dire, ça finalement ça allait plus vite que prévu par exemple « tu vas pouvoir m'assigner un nouveau projet dans les prochaines semaines donc sâches-le j'ai un peu de bande passante ».*

#### 4.2.2.2 Projets prioritaires

Comme nous allons le voir certains projets peuvent devenir prioritaires. Dans la planification, il faut pouvoir prévoir qu'un projet soit avancé par rapport à un autre. Les raisons sont diverses mais celles qui reviennent le plus souvent concernent la finance. En effet, certains projets qui prennent du retard sur la date de livraison finale contiennent des pénalités de retard qui sont alors payées par IBA pour dédommager le client.

Employé 2 : « *Oui, évidemment sur base de la tune, l'argent. Les projets chez nous valent beaucoup d'argent et souvent pour faire plaisir aux clients, la cotation qu'on leur rend on met des pénalités de retard. Quand IBA dit : « écoute nous on vous livre en 12 mois, si on te livre plus tard on accepte de te donner 10.000 euros par semaine de retard ». Mais sachant que ce projet il rapporte des millions et des millions à IBA, IBA en signant ils savent qu'on va avoir du retard mais ils sont prêts à accepter on va dire 10 semaines de retard donc 1 million d'euro mais après si on peut les éviter, évitons-les. L'objectif, c'est de ne pas aller plus haut mais voilà*

*on joue avec ça et donc les projets prioritaires c'est souvent ceux où le client a bien négocié et a rempli le contrat très strict pour IBA ».*

*Employé 3 : « Si on prend du retard par exemple pour livrer du matériel, Bah le client peut nous dire Bah dans le contrat ont avait négocié que c'était 30.000€ par jour de retard. C'est un exemple hein, tous les chiffres que je te donne, je prends des extrêmes volontairement, mais c'est pour que tu piges l'idée. Donc il y a des pénalités de retard et cette pénalité peut faire qu'un projet peut devenir prioritaire ».*

*Manager 3 : « Tu peux aussi avoir une priorité financière et un des exemples qu'on a aujourd'hui en protonthérapie c'est qu'on a des pénalités financières si on n'arrive pas à livrer notre projet dans les temps, ça aussi ça peut être un effort en termes de priorité ».*

*Directeur : « On va commencer à regarder des critères qui sont ceux qui font mal à IBA et tenir ces éléments-là en compte pour savoir à qui on va attribuer cette pièce unique s'il y a deux clients par exemple. Donc là ça peut passer par les pénalités financières donc on a certains contrats dans lequel on a des pénalités financières si on est en retard ».*

Il y a également des projets qui sont classés prioritaires pour des raisons commerciales. Si le projet est un projet plus rentable au niveau commercial, il peut être placé en priorité dans la planification étant donnée son importance. Évidemment c'est aussi pour ne perturber la conclusion d'autres contrats avec le client.

*Employé 3 : « Mais le petit projet à 30.000 euros, c'est peut-être un client qui nous a déjà commandé 12 machines qu'il voudrait nous en commander 10 l'année prochaine si jamais on le met en retard, ne serait-ce que de 2-3 jours, s'il le prend mal s'il considère que c'est un affront qu'on lui fait. Parce que suivant certains pays, l'interprétation peut varier très très fort. on met en péril la potentielle signature de 10 prochains projets ».*

*Manager 2 : « non pas vraiment parfois on regarde un peu la marge, un projet à 25.000.000 ce n'est pas un projet à 200.000 parfois on oublie ça un petit peu chez nous et donc quand il faut faire un arbitrage par exemple là on dit « vous n'oubliez pas la marge qu'il y a derrière ce projet » et la marge qu'il y a derrière l'autre, on fait passer celui qui a le plus de marge ».*

*Directeur : « Ça va être l'enjeu ou l'impact que ce client peut avoir sur le marché. Est-ce qu'il est très vocable sur le marché et donc du coup pourrait se plaindre d'IBA ».*

Il peut y avoir également une priorité par rapport à l'innovation.

Manager 3 : « Oui, alors il peut y avoir des projets prioritaires pour diverses raisons tu peux avoir une raison on va dire marché et là clairement on a eu le cas récemment en industrial donc c'était un positionnement sur un nouveau rodotron donc une nouvelle technologie et donc là c'est important de parfois être le premier, parfois d'être le plus rapide ou parfois de démontrer une technologie. Donc là c'est vraiment le côté segment de marché qui peut être une priorité ».

#### 4.2.2.3 Objectifs

En ce qui concerne les objectifs des équipes, souvent ils sont discutés dans des meetings réguliers avec toute l'équipe. De manière à avoir le plus d'échanges possibles entre le manager et ses employés. Il y a certaines différences entre les équipes comme nous pouvons le voir ci-dessous, en effet dans l'équipe procurement des achats, c'est différent. Les employés ont des objectifs par rapport aux commandes des clients (voir manager 4).

Employé 4 : « C'est déjà en fonction du travail donc de la fonction et puis c'est quelque chose comme c'est, on va dire évolutif entre guillemets dans le sens où on a nos réunions dans ce cas-là on cherche des objectifs nouveaux pour l'année. Mais je t'avoue que ce n'est pas toujours la partie la plus simple parce que après 20 ans on arrive à court d'idées quoi ».

Manager 2 : « bah ce n'est pas moi qui les définis, c'est nous qui les définissons ensemble et alors ce qu'on regarde en fait c'est quels sont les enjeux auxquels IBA fait face ? Qu'est-ce qui est important pour la réussite de la mission de la boîte je dirais à court et moyen terme. On fixe des objectifs en général... parce qu'on a changé ici notre manière de faire donc il n'y a plus de règle pour définir des objectifs donc nous ce qu'on essaie de faire c'est les définir à grosso modo 6 mois-1 an et on les revoit tous les quaters ».

Manager 4 : « Alors voilà je vais peut-être plus parler pour l'équipe procurement/ approvisionnement là les objectifs en fait c'est assez transactionnel comme métier c'est-à-dire qu'on a une certaine quantité de commandes à passer sur une année par rapport à notre demande et le but c'est vraiment de faire en sorte de pouvoir servir nos clients internes donc le département planning du mieux qu'on peut donc c'est-à-dire avec un respect des dates de livraison par rapport aux besoins du planning donc moi mes KPI et mes objectifs sont définis par rapport à ce besoin de rencontre de mes clients internes ça c'est un élément ».

Dans plusieurs interviews, certains ont relayé le fait que IBA ne travaillait plus vraiment avec des objectifs personnels. En effet, c'est plutôt une évaluation continue qui est utilisée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Employé 1 : « *Maintenant depuis le 1 janvier 2021 c'est fini on a plus d'objectif. En tout cas, on ne les note plus c'est plus un travail mensuel ou on fait un one-to-one avec notre chef qui dit « écoute ce mois-ci j'aimerais bien que tu sortes un nouveau KPI ou que tu fasses absolument sortir cette machine ». Voilà on a plutôt des choses récurrentes sur lequel on n'est pas évalué pour autant ».*

Manager 1 : « *Et maintenant les différents objectifs ce qu'il faut savoir c'est que IBA est passé non plus dans un mode d'objectifs personnels avec des réévaluations à l'année mais c'est plutôt de l'évaluation continue c'est-à-dire qu'on a plutôt au lieu d'avoir entre guillemets des objectifs je dirais mammoth je vais dire ça comme ça qu'on saucissonne sur l'année, en fait les objectifs ils sont toujours là mais ils sont je dirais qu'ils sont instinctivement plus petits et suivis régulièrement avec les différents membres de l'équipe donc on ne peut plus parler vraiment d'objectifs. On a des grands objectifs majeurs quand même, des lignes de direction mais d'un point de vue personnel c'est gérer un petit peu différemment. Comme on est en période justement de transition c'est un petit peu on est encore en apprentissage sur ce mode-là ».*

Directeur : « *Mais l'idée est vraiment une approche où on s'est dit on considère qu'on a des personnes de qualité, on a des objectifs stratégiques qui sont en déclinaison dans chacune des équipes et l'employé n'a pas spécialement besoin d'avoir ses trois objectifs individuels pour pouvoir travailler sur les éléments importants, c'est vraiment la démarche ».*

#### 4.2.2.4 Suivi des objectifs et contrôle des employés

Pour pouvoir vérifier que l'employé a bien réalisé ses tâches, les managers organisent des meetings réguliers. Lors de ces meetings le manager passe en revue les différentes tâches de l'employé et vérifie qu'elles sont correctement effectuées.

Employé 3 : « *C'est à dire qu'on a des réunions régulières entre manager et employé et on fait le tour d'un certain nombre de sujets si tu veux donc y a la partie très opérationnelle ou on fait le tour de tous les projets ou on sait qu'il y a certains livrables à fournir pour le chef de projet, on vérifie qu'ils sont bien faits, on discute des problèmes qu'on rencontre, donc ça c'est vraiment la partie opérationnelle ».*

Manager 1 : « *Je vois les livrables c'est discuté régulièrement tu vois si c'est fait ou pas fait hein c'est entre guillemets bon je caricature un peu mais c'est blanc ou c'est noir maintenant si c'est pas fait ça fait partie justement des meetings réguliers de rediscussion avec chacun des membres de mon équipe et moi de même avec mon chef on a toute une série de tâches qui sont définies et puis en fonction des priorités des événements du quotidien parfois les priorités changent on recule* ».

Directeur : « *Et alors c'est aussi quand même beaucoup d'utilisations du virtuel donc des réunions virtuelles dans des relations 1 à 1 donc le manager avec son employé pour rester connecté un maximum* ».

Il y a également des outils de monitoring mis en place par la société pour pouvoir vérifier les domaines qui peuvent mettre en péril la société notamment au niveau financier. Cela permet également d'anticiper certaines choses.

Employé 3 : « *Après il reste le dernier aspect qui est l'aspect coût où effectivement nous évidemment quand on signe un projet avec un client, on s'attend à avoir une certaine marge dessus. Une entreprise qui ne fait pas de marge, c'est une entreprise qui n'a pas de profit. Donc on monitore ça très très fort et pour certains projets parfois effectivement on a du mal à tenir les coûts parce que ce sont des choses qui sont des projets avec des features ou si tu veux qui sont un petit peu nouveaux et on n'avait pas toujours anticiper certains coûts* ».

Manager 1 : « *Et puis il y a aussi toute une partie coût puisqu'en fait ce n'est pas le tout de faire des machines mais t'as quand même un certain budget pour les réaliser et donc il y a tout un monitoring financier* ».

#### 4.2.2.5 KPI

En ce qui concerne les indicateurs de performance, la société en utilise à de nombreux niveaux. Comme par exemple au niveau des fournisseurs, au niveau de la demande, des coûts,... Ce sont des outils très utilisés par les managers, d'ailleurs les quatre que nous avons interrogé en utilisent.

Manager 1 : « *oui bien sûr, j'en sors une fois par mois hein j'ai des KPI standards et qui sont partagés avec d'autres départements aussi ce qu'on appelle une revue du département* ».

*manufacturing supply chain et planning chez IBA et comme justement il y a une partie lead time coût laquelle mon équipe contribue énormément à fournir des indicateurs ».*

*Manager 2 : « non, dans les KPI qu'on sort il y a des KPI de qualité et de processus ».*

*« Ce n'est pas tellement des indicateurs de performance mais c'est ce que moi j'appelle des mesures de certaines choses dans la boîte et on mesure si tu veux l'accuracy des forecasts, la volatilité des forecasts le mois passé tu me disais que tu allais en vendre 10, ce mois-ci tu me dis que t'allais en vendre 5, le mois suivant tu me dis que tu vas en vendre 5 mais tu les as reculés tous de 6 mois mais mon forecast il bouge quoi ».*

*Manager 3 : « Oui, on a des KPI très réguliers tant sur la qualité de notre travail ça ça va être du monitoring qu'on va faire de manière hebdomadaire. On va vérifier notamment que ce qu'on planifie dans le système est bon. On a des KPI aussi mensuels qui nous permettent aussi de monitorer la santé on va dire des données qu'on met dans le système et qu'on envoie vers nos fournisseurs et finalement qui vont refléter notre capacité à répondre à un besoin projet. Voilà et après on a des revues assez régulières en termes de KPI par exemple sur les workload global au niveau des équipes ».*

*Manager 4 : « Ok donc des indicateurs qui toutes les semaines sont suivis. Donc j'ai des indicateurs macro pour l'ensemble de l'équipe où on voit par exemple la quantité de commandes ».*

Ce qui est particulier chez IBA, c'est que ces indicateurs ne sont pas faits pour comparer les employés entre eux mais plutôt pour les coacher, pour améliorer leur manière de travailler. L'objectif n'est donc pas de pointer du doigt.

*Employé 3 : « Donc oui on a comme ça toute une série d'indicateurs qui permettent de mesurer à la fois notre propre qualité de travail au planning, un petit peu parfois celle des autres, mais c'est dans le sens plutôt challenger pour améliorer, ce n'est pas tellement faire du finger putting pour dire : « Ah, c'est de votre faute ». Tu vois l'état d'esprit n'est pas le même ».*

*Manager 4 : « Bon là heureusement on a teams etc mais il y a rien à faire ça ne change pas un contact humain dans la réalité donc je dirais la seule modification qui pourrait avoir c'est vraiment la prudence qu'on prend et le recul qu'on prend quand on explique les choses quand on discute de ces KPI avec l'équipe c'est vraiment de leur faire prendre conscience que le but n'est pas du tout de pointer les gens du doigt s'ils ont moins bien performé une semaine que*

*l'autre mais c'est de comprendre effectivement comment on peut les aider pour améliorer les choses et tout ça de le faire d'une manière subtile et pour vraiment les accompagner ».*

### 4.3 Télétravail :

#### 4.3.1 Avant la crise :

Le télétravail n'était pas la norme. En effet, avant la crise il était très peu pratiqué par les entreprises. De temps en temps un jour par semaine mais ce n'était pas du tout une obligation. La pratique du télétravail était donc exceptionnelle dans l'entreprise IBA.

Employé 3 : *« Un jour par semaine possible, rien d'imposé ».*

Employé 4 : *« Ce n'était pas vraiment la règle et je dirais même ouais c'était plutôt l'exception quand tu avais je sais pas du genre quelqu'un qui devait garder les enfants à la maison ou qui avait un rendez-vous chez le médecin et là donc c'était un peu l'exception ».*

Manager 3 : *« C'était une fois par semaine au maximum donc c'était disponible pour qui le voulait mais on était sur une fréquence d'une fois par semaine. Pas forcément systématiquement utilisé d'ailleurs ».*

D'ailleurs IBA n'avait pas du tout la volonté de passer à un mode 100% télétravail. En effet, auparavant la société était attachée au présentiel comme de nombreuses autres entreprises.

Employé 2 : *« Donc nous on avait déjà avant la crise covid un jour d'homeworking par semaine qu'on pouvait changer, qu'on pouvait reporter à la semaine prochaine, c'était assez flexible. Un jour par semaine qui pouvait un tout petit peu se cumuler mais non 100% homeworking ça on n'était pas prêts et on ne le veut pas. IBA ne le veut pas parce que tu perds énormément de choses surtout dans le social, dans l'ambiance entre les équipes, dans les discussions ».*

Manager 3 : *« C'est un processus qui s'est mis en urgence parce que IBA n'avait pas cette volonté d'aller vers du 100% télétravail et je pense d'ailleurs qu'ils n'en sont toujours pas là ».*

#### 4.3.2 Pendant la crise :

De manière générale, l'ensemble des intervenants étaient d'accord pour dire que le matériel informatique d'IBA était prêt lorsque la crise sanitaire s'est déclarée. En effet, tout le monde

s'est retrouvé sur le même réseau d'IBA à distance et il n'y a pas eu de problème au niveau informatique.

Employé 3 : *« Mais ceci dit, tout ce qui était support informatique était déjà paramétré pour pouvoir le faire, donc à partir du moment où quelqu'un avait chez lui une connexion internet, ça suffisait pour pouvoir faire du télétravail ».*

Manager 3 : *« Mais donc par contre ce que j'ai pu voir par après c'est premièrement l'équipe m'est systématiquement revenue en me disant que le matériel mit à disposition permet de faire le télétravail donc je dirai l'infrastructure IT a été assez performante là-dessus ».*

Manager 4 : *« Je dois dire qu'on s'est quand même assez rapidement adapté grâce à la digitalisation ça s'est globalement bien passé à ce niveau-là, on a des outils comme principalement Teams ou outlook etc qui ont bien suivi à ce niveau-là. On a eu très peu de coupure ou de problématique de connexion donc finalement les gens se sont assez vite adaptés ».*

Directeur : *« Donc ça en fait été une organisation à deux niveaux ceux qui pouvaient venir au bureau, leur permettre de venir et puis ceux qui était en distanciel c'est de permettre une efficacité malgré la distance et effectivement dans ce cadre-là on avait eu la chance de pouvoir mettre en place la nouvelle suite Microsoft avec Teams 3 mois, donc elle a été déployée complètement 3 mois avant que la crise sanitaire arrive. Ce qui a permis finalement après les premiers jours de difficulté liés au confinement qui est tombé comme ça d'un coup de pouvoir continuer à travailler et d'avoir une certaine résilience par rapport à la situation ».*

La société a prôné la confiance envers ses employés en ce qui concerne le télétravail. En effet, le but n'était pas de pointer du doigt la performance des employés mais de leur faire confiance sur leur travail durant la pandémie.

Employé 3 : *« Donc IBA s'est positionné plutôt un positionnement plutôt conservateur, c'est à dire essayer de protéger au maximum ses employés en permettant pour tous ceux qui pouvaient le faire de faire du homeworking. Donc il y a beaucoup de travail sur la confiance évidemment parce que sans ça tu n'arrives pas à faire ça ».*

Directeur : *« Alors le principe de base en tout cas que moi je prône c'est la confiance donc en tout cas à mon niveau il n'y a pas de contrôle pour s'assurer que les gens travaillent ou pas, on fait confiance aux gens dans un premier temps ».*

La généralisation du télétravail a été difficile au niveau des liens sociaux. Effectivement, le télétravail provoque une rupture avec les collègues, il y a beaucoup moins d'échanges informels entre les travailleurs puisque les employés se côtoient moins. Pour l'employé (employé 4) qui n'a pas vécu le télétravail puisqu'il était tout le temps au bureau, il a dû se réhabituer à revoir des gens au bureau.

Employé 1 : « *Maintenant les désavantages, clairement de plus voir ses collègues c'est vraiment un gros désavantage. En tout cas bon il y en a qui vont peut-être te dire le contraire comme certains mais moi les collègues ça me manquent beaucoup* ».

Employé 4 : « *Et ce n'est assez pas perturbant mais moi par exemple quand les gens ont commencé à revenir il a fallu que je me réhabitue à voir du monde dans les couloirs et dans les salles quoi alors que c'est pas du tout normal parce que je me rendais compte que je m'habituais à une situation qui n'est pas normale et voilà quoi* ».

Manager 2 : « *Donc là en termes d'organisation du travail, l'organisation du travail restait peut-être la même mais le relationnel était différent donc on a dû s'adapter mais comme tout autre entreprise* ».

Manager 3 : « *Par contre, ça reste compliqué pour certaines personnes de l'équipe parce que le lien relationnel est compliqué, les formations sont compliquées, le manque d'interaction informelle aussi et donc ça c'est beaucoup plus compliqué depuis qu'on est en télétravail* ».

Au niveau de la gestion d'équipe pour les managers c'était également compliqué. En effet, il faut faire attention aux personnes les plus sensibles. Beaucoup de personnes ont mal vécu le confinement, il fallait donc être plus conciliant avec eux. Pour certains la distinction privée/professionnel était floue. Lorsque les collègues ont des questions à se poser ils sont obligés de « provoquer » une réunion ce qui rend le cadre beaucoup plus formel.

Employé 2 : « *Euh non enfin oui au final avant tu avais tes collègues qui étaient à côté de toi, tu devais juste aller les voir pour leur poser des questions ou quoi ici il faut les appeler* ».

Employé 3 : « *Non alors peut-être mais ça c'est vraiment un détail quand auparavant en temps normal pour poser une question à un collègue je me levais de ma chaise et j'allais le voir directement ici c'est plus par teams ou par e-mail quoi ou par téléphone* ».

Manager 3 : « Alors sur la gestion d'équipe beaucoup parce qu'on se retrouve justement avec beaucoup moins d'informel. Systématiquement lorsque quelqu'un souhaite discuter d'un point que ça soit un bon point ou que ça soit problématique, elle est un petit peu obligée de provoquer une réunion pour avoir la personne via teams et ça ça rend le cadre formel ».

Manager 4 : « Et donc quelque part ça ça a été aussi la difficulté à gérer c'est vraiment le fait de voir des personnes qui se retrouvent sans contacts sociaux avec les collègues, de se retrouver avec effectivement avec une difficulté de gérer le privé du professionnel ça c'était finalement le gros enjeu en tout cas en tant que manager c'était évidemment d'être attentif à ces personnes un peu plus sensibles et de pouvoir faire en sorte aussi de s'adapter à ces personnes ».

Directeur : « Quelque part si on veut discuter avec quelqu'un de son équipe il faut créer une réunion ou il faut s'appeler ».

« Donc il y a des gens qui fonctionnent très bien en télétravail d'autres dès qu'on décide de reconfiner ou de limiter le travail au bureau ils commencent à trembler parce qu'ils ont vraiment peur de se retrouver dans une situation de 100% télétravail. Et donc on a mis en place un certain nombre de choses pour les autoriser à revenir un peu plus que les autres au bureau pour diminuer le risque psychosocial associé au télétravail ».

Au niveau des meetings, parfois certains n'allument pas leur caméra et il est difficile pour le manager de percevoir si l'employé a bien compris ce qui est demandé. Effectivement, le langage corporel n'est pas présent et donc les émotions sont difficilement perceptibles. D'un autre côté, les employés eux, trouvent les meetings moins attractifs qu'en présentiel et participent plus rarement. D'un point de vue général, les meetings d'équipe en distanciel sont vus comme inefficaces.

Employé 2 : « Je dirais que oui quand même au final parce que quand on est dans des meetings c'est vrai que moi j'aime bien participer mais quand on est en présentiel, quand on est sur teams moi je décroche complètement c'est pour ça qu'on avait une dérogation mais c'est vrai que je suis quand même chez moi quand j'ai ces gros meetings, sur teams je n'écoute que d'une oreille je n'arrive pas à être concentré pendant une heure deux heures d'affilée sur un écran ».

Employé 3 : « Et typiquement aujourd'hui tu vois, on a une réunion ou on devait discuter tous ensemble dans une équipe des rôles et responsabilités et ce genre de réunion n'est pas efficace quand on est en distanciel ».

Manager 1 : « *Le comportemental et ça tu le verras aussi, la réaction des gens n'est pas nécessairement la même face à une caméra qu'elle ne peut l'être en direct par rapport à un message qui est passé. Et parfois quand tu proposes des suggestions, que tu dois imposer certaines choses et qu'il n'y a pas de caméra tu ne sais pas si les gens sont ok ou pas du tout* ».

Manager 2 : « *Tu vois quand tu vois les gens tu ne les vois pas donc tu vois qu'ils sont muets tu poses une question et puis il y a personne qui répond quoi. Quand tu es dans une salle de réunion t'auras un regard, un mouvement de la tête qui va inciter, qui va inviter quelqu'un à parler. Et donc il y a quelque chose qui va sortir et puis t'as tout le non verbal qui sera là et cetera. Le non-verbal quand t'es pas en présentiel c'est déjà plus difficile* ».

Directeur : « *Donc ce qu'il a fallu déceler c'est par exemple moi je force régulièrement à mettre la caméra pour avoir la dimension non-verbal et pour lire aussi sur le visage des gens est-ce que quand une information est donnée, ça percute ou pas ? Parce que quand c'est juste le son de la voix et pas le visuel on pourrait interpréter des choses de manière différente et donc au tout début du télétravail il fallait 2 à 3 fois plus d'appels et d'échanges pour être certain que le message passait parce qu'il manquait cet élément-là* ».

Au niveau des préférences, c'est assez diversifié. En effet, certains tranchent pour un mixte télétravail/présentiel à savoir trois jours de l'un et deux jours de l'autre.

Manager 1 : « *Je dirais qu'un mix des deux mais en tout cas en fonction du type de meeting. Quand c'est des meetings décisionnels, meetings d'équipe, brainstormings c'est indispensable d'être sur place. Par contre, quand c'est des meetings je vais dire d'information ou entre guillemets tu as peu d'interactions ou tu dois même peut-être pas intervenir, à ce moment-là c'est que tu gagnes en temps de transport en tout cas pour certains c'est quand même non négligeable aussi* ».

Manager 4 : « *Je pense qu'il faut un juste mixte des deux. Finalement, pour l'ensemble du travail qui doit être fait en équipe de collaboration je dirais des one to one pour lesquelles on explique, on refait le point avec les équipes le présentiel reste l'idéal. Par contre, vraiment pour le travail de fond quand on doit travailler de l'amélioration, si on doit travailler sur des projets où on doit ne pas être dérangé finalement le distanciel est l'idéal* ».

Néanmoins, il y a plus de la moitié des intervenants qui montrent clairement leur préférence pour le présentiel avec seulement un ou deux jours d'homeworking par semaine. Par contre, personne n'a suggéré de ne faire que du télétravail après la crise.

Employé 2 : *« En présentiel mais je dirais que c'est toujours chouette d'avoir un jour d'homeworking, c'est un jour où voilà je suis plus cool dans ma gestion du travail ».*

Employé 3 : *« Après c'est une question d'équilibre parce que pour certains sujets typiquement moi j'aime bien travailler sur autre chose que de l'opérationnel et les sujets d'amélioration et le fait d'être chez moi à ce moment-là par exemple un jour par semaine, je suis moins déconcentré parce que du coup je ne suis pas dérangé par les gens qui discutent dans l'équipe qui m'interpellent, on discute, on échange et cetera. Et du coup je suis un petit peu plus efficace pour ces sujets-là. Mais pour moi, ce n'est pas plus d'un jour par semaine ».*

Employé 4 : *« Moi je dirais présentiel quand même quoi parce que tu as aussi le côté humain, personnel qui vient et c'est toujours mieux je dirais de parler directement à la personne que par message teams ou par e-mail quoi ».*

Manager 2 : *« Il y a du plus et du moins mais pour le travail pour revenir à ta question donc moi dans mon job ce qui m'intéresse c'est un jour par semaine de homeworking ça sûrement pour avancer sur des sujets parfois j'ai besoin d'être concentré et cetera. Deux idéalement pour un petit peu de confort mais pas plus ».*

Manager 3 : *« Oui, j'aime bien un mixte parce que c'est important de temps en temps de pouvoir t'isoler pour travailler sur des dossiers de fond et donc ça c'est bien mais moi un jour, deux jours maximums par semaine pour moi c'est largement suffisant en télétravail ».*

En ce qui concerne l'efficacité, c'est très contrasté. Beaucoup considèrent que l'efficacité est la même. D'autres ont demandé des dérogations pour pouvoir retourner au bureau. Il y en a même qui considèrent qu'ils sont plus performants puisqu'ils sont moins dérangés par les autres.

Employé 1 : *« Mais sinon l'efficacité elle est la même mais les pauses sont différentes tu vois ce que je veux dire ».*

Employé 3 : *« Si tu veux, j'ai du mal quand je suis chez moi, je suis chez moi. Ici quand je suis au bureau ce n'est pas pareil. J'ai un cadre, c'est le cadre du boulot et j'ai besoin de cette distinction claire et nette. Mais j'en ai déjà parlé à mon management, j'ai dit écoutez : « moi, je ne suis pas efficace, ça ne va pas, je n'arrive pas à me concentrer, je suis à 60% de ce que*

*je pourrais faire ». Donc j'ai demandé à pouvoir revenir, tu vois ici plus régulièrement que ce qui était demandé. Ils m'ont dit oui, ok, pas de problème ».*

*Manager 4 : « La performance c'est clair que finalement le fait d'être à distance, je le disais tout à l'heure moins de dérangement, moins de distraction ça donne plus la possibilité de travailler sur des projets de fond et donc de garder effectivement ce monitoring de la performance de manière en tout cas avec plus de temps ».*

*Directeur : « Alors ce qui se passe c'est que le paradoxe du télétravail est que par rapport à être en entreprise c'est qu'on est moins souvent interrompu parce qu'on n'a pas justement quelqu'un qui passe et qui va poser une question donc en étant en distance quelque part on est moins souvent interrompu donc on est plus efficace sur les tâches de fond à devoir réaliser ».*

#### 4.3.3 Après la crise :

Une fois la crise Covid définitivement derrière nous, la société a proposé un régime de deux jours de télétravail par semaine. En tout cas, c'est ce que les travailleurs supposent. Peut-être que les choses changeront d'ici-là. Cependant, pour une société qui n'était de base pas très friande de télétravail, le télétravail à changer définitivement la vision de cette entreprise concernant le télétravail.

*Employé 1 : « Alors ils ont parlé du futur. Ce serait deux jours par semaine ça c'est le futur quand on sera sorti de l'épidémie mais actuellement on est à... alors cet été on faisait un peu ce qu'on voulait chez nous mais c'était bien de venir deux fois par semaine au boulot donc trois jours de télétravail ».*

*Employé 2 : « Mais d'après moi, après la crise sanitaire on va passer à deux à trois jours d'homeworking par personne pour ceux qui souhaitent ».*

*Directeur : « Un exemple très pratique c'est le télétravail n'était pas spécialement recommandé par IBA et puis on a dû apprendre un peu de manière contrainte à le faire et je suis maintenant convaincu que la plus grande efficacité c'est un mélange entre du travail en présentiel et du travail à distance et donc si on prend le meilleur des deux mondes c'est probablement le plus efficace ».*

En conclusion, on voit le télétravail est assez contesté. Mais auparavant la société n'était pas du tout pour le télétravail puisqu'il était utilisé une fois semaine et encore c'était pour des cas

d'exception. On voit quand même que l'organisation a intégré ce mode de fonctionnement puisqu'elle recommandera après la pandémie deux jours de télétravail. En effet, comme l'employé 2 nous le dit, le télétravail permet de faire des économies de coûts pour la société. Ce n'est sans doute pas la seule raison qui fait que IBA est prête à travailler plus souvent à distance mais celle-là a été évoquée.

Employé 2 : « *Ce sera quelque chose de très flexible parce voilà IBA s'est quand même rendu compte qu'on a quand même fort baissé nos coûts indirects depuis la crise Covid genre le café, on paie moins de café ça nous coûte beaucoup moins cher parce que les gens ne viennent plus. Il y a le papier WC, pareil. Il y a des bâtiments qu'on ne loue plus vu qu'IBA n'est pas propriétaire de tous ses bâtiments je crois qu'il y en avait 7 ou 8 je crois, je crois qu'il y en a 1 ou 2 qu'on ne loue plus donc ça fait des économies énormes parce que de toute façon on en a plus besoin* ».

#### 4.4 Prise de décision et structure de la société

##### 4.4.1 Prise de décision :

Concernant la prise de décision, il est clair que l'employé a souvent son mot à dire. Il peut prendre des décisions de manière indépendante. En effet, l'entreprise encourage les employés à acter dans ce sens. Par contre, les décisions qui impliquent des sommes d'argent importantes ou bien les décisions qui ont une influence considérable ne peuvent être prises par les employés, ils doivent consulter des managers ou directeurs.

Employé 2 : « *Oui mais je crois que ça dépend ce qu'on entend par prise de décisions mais si c'est à tout niveau je crois que tu es très libre, tu es très très libre dans ce que tu fais. Genre tu veux te lancer sur un projet, fais-le il n'y a personne qui va te dire non ça ne sert à rien. Enfin tu auras très peu de freins à ce niveau-là mais pour des grosses décisions IBA ça c'est vrai que c'est pas toi qui décide mais après on est 1.000 dans l'entreprise si les 1.000 doivent voter, c'est pas possible* ».

Employé 3 : « *Non, ça dépend vraiment des départements et malheureusement peut être aussi des managers qui laissent plus ou moins la parole aux employés. Moi, j'estime avoir la chance d'être ici dans un département et une équipe où le management consulte quand même beaucoup je trouve les employés, demande l'avis, fait participer aux décisions, ce que perso j'adore. Et ça a une valeur ajoutée formidable quand on travaille dans une équipe parce que c'est motivant mais donc ce n'est pas forcément le cas partout chez IBA ça c'est clair* ».

Manager 1 : « Chez IBA on écoute beaucoup donc ça dépend si ce sont des décisions du comité de direction souvent les employés n'ont pas grand-chose à dire mais en termes de niveau d'équipe il y a quand même un bon niveau d'écoute général d'IBA dans toutes les équipes. Les employés ont la chance de participer à peu près à toutes les décisions, à beaucoup de décisions ».

Directeur : « ça va dépendre vraiment de la décision. Ce que j'essaie de pousser un maximum, en fait on est tous adulte on a un rôle peut-être différent dans la société mais à partir du moment où on est tous adulte, on n'est tout à fait capable de prendre une décision. Et donc après les impacts et les décisions peuvent être variés mais l'idée c'est que d'une certaine manière, chacun est libre de pouvoir prendre une décision. Si maintenant il a des doutes ou s'il considère qu'il faut une validation supplémentaire, il peut contacter son manager dans ce cas-là ».

#### 4.4.2 Structure de la société

On peut supposer au niveau de la structure que la société n'est pas assez grande que pour être fortement hiérarchisée. Par contre, elle n'est pas non plus assez petite que pour être tout à fait plate. En effet, vu que la société est moyenne et tend à devenir multinationale, il est compliqué de faire un constat sur la structure du pouvoir.

Employé 2 : « Quand tu es dans une trop grosse entreprise ou une moyenne parce que d'après moi on n'est pas dans les toutes grosses non plus avec 1000 employés mais tu dois quand même avoir des gens qui décident de certaines choses et puis d'autres personnes décident quand les montants sont moindres enfin voilà. Il y a quand même cette hiérarchie qui est présente ».

Manager 4 : « Non on est vraiment dans une société où on laisse vraiment la place à l'autonomie des employeurs. C'est ça qui n'est pas simple dans le chef d'IBA c'est qu'IBA n'est plus forcément une PME ou quelque part finalement c'est vrai que tu peux facilement laisser gérer les choses etc mais on n'est pas non plus une multinationale comme Caterpillar avec 100 000 personnes. Et donc finalement on est dans cette taille critique où on veut quelque part garder cet aspect PME l'ambiance qui y règne, le fait de laisser une autonomie mais d'un autre côté on ne peut pas se permettre de laisser plein d'autonomie ».

### **Conclusion chapitre 4 :**

Le chapitre 4 nous a permis de mettre en évidence les caractéristiques clés de la société concernant la crise, la planification, le télétravail et enfin la structure de l'organisation.

Effectivement, comme dans notre guide d'entretien, nous avons classifié les réponses des intervenants en thème de façon à avoir une structure plus élaborée. Les témoignages des intervenants ont été regroupés quand ils avaient une caractéristique commune, ils ont été encadrés dans le texte pour pouvoir les identifier plus facilement.

Grâce à ce chapitre, nous pouvons maintenant comparer ce qui a été évoqué dans la revue de la littérature et ce qui a été mentionné dans les interviews. De fait, nous avons toutes les informations nécessaires.

## Chapitre 5 : Comparaison avec la littérature

Nous allons dans ce chapitre comparer notre revue de la littérature avec nos interviews. Pour cela, nous allons comme pour le chapitre précédent, procéder par thème. Pour commencer, nous effectuerons l'élaboration d'un tableau d'analyse. Comme nous le verrons, la littérature et les entretiens avec les intervenants sont assez proches.

Tableau d'analyse

Thèmes	Sous-thèmes	Entretien	Littérature	Lien
Crise	Matières premières	Effet négatif	Effet négatif	Similitude
	Approvisionnement fournisseurs	Effet négatif	Effet négatif	Similitude
Planification	OKR	Effet positif	Effet positif	Similitude
	Tâche attribuée à l'employé le plus compétent	Effet positif	Effet positif	Similitude
	Meetings	Effet positif	Effet positif	Similitude
	Importance de la valeur	Effet positif	Effet positif	Similitude
Télétravail	Liberté	Effet positif	Effet positif	Similitude
	Efficacité	Effet positif	Effet contrasté	Contraste
	Professionnel/privé	Effet négatif	Effet négatif	Similitude
	Confiance	Effet positif	Effet positif	Similitude
	Relations sociales	Effet négatif	Effet négatif	Similitude

## 5.1 Crise

En ce qui concerne les mesures prises par la société concernant les masques, gels, et cetera, la société suit à la lettre les déclarations du Codeco. C'est la même chose pour tout ce qui est des quarantaines au niveau des différents pays dans lesquelles certains de ses ingénieurs se rendent.

Il y a eu énormément de problèmes au niveau des matières premières. Effectivement, le monde a fait face à une pénurie sans précédent et IBA n'y a pas échappé. Dans la littérature, Hadj Nekka (2021) parle de cette pénurie dans le monde médical : « *La pénurie du matériel médical et son caractère urgent pour sauver des vies est un exemple de situations qui fragilisent des organisations puissantes en temps normal.* » Son témoignage est relayé par Soufyane Frimousse et Jean-marie Peretti (2021).

Ces pénuries ont provoqué des changements importants au niveau du management mais aussi concernant l'approvisionnement des fournisseurs qui semble être le problème le plus important d'IBA. Dans la littérature, tous les retards dans les délais de livraison avaient déjà été mis en évidence. Comme nous le dit Soufyane Frimousse et Jean-marie Peretti (2021) : « *La course à la logistique nécessaire au travail à distance a épuisé les stocks au niveau des fournisseurs locaux assaillis par de fortes demandes.* »

## 5.2 Planification

### 5.2.1 Planification stratégique

Au niveau de la définition des objectifs stratégiques, on voit que la revue de la littérature et les interviews sont très proches. En effet, des deux côtés on parle d'OKR qui sont les objectives and key results. Le directeur a expliqué la déclinaison de ces objectifs du haut vers le bas. Dans une organisation agile classique, c'est également cette technique qui est utilisée comme expliqué dans la première phase de l'analyse. Dans la première partie dans la planification stratégique, nous avons déjà parlé des OKR c'est John Doerr (1999) qui en a abordé le sujet en premier lorsqu'il travaillait chez IBA.

### 5.2.2 Planification opérationnelle

Les équipes agiles travaillent de manière très structurée. Les tâches sont données aux employés les plus compétents pour réaliser la tâche ciblée. C'est ce qui est visible chez IBA. En effet, le manager répartit les tâches en associant la tâche avec l'employé le plus adéquat. Ce type de technique est exprimée dans la littérature : « *Une façon de penser est que pour qu'une*

*certaine tâche soit bien faite, à moindre coût et dans les meilleurs délais, il faut qu'elle soit attribuée à la personne spécialiste de ce type de tâche* ». (Boignard, 2019)

Pour les meetings, il y a également une concordance entre la littérature et les interviews. En effet, les interviews ont ressorti des éléments intéressants concernant les meetings. De fait, c'est grâce à eux que les différentes tâches sont réparties par le manager dans son équipe. L'agilité managériale est caractérisée par ses meetings réguliers avec les équipes pour répartir les tâches et discuter des objectifs : *« Il en va de même des réunions : courtes, mais pas trop. Le rôle de Scrum Master est de présenter les règles de gestion du temps à l'équipe, aux parties prenantes, puis de les faire respecter* ». (Boignard, 2019).

Au niveau de la priorité des projets, dans les interviews on retrouve différents témoignages concernant l'importance commerciale. Effectivement, si la société effectue des opérations avec un client influent et sous certaines conditions validées en amont, parfois le projet de ce client peut passer en priorité. Nous avons déjà évoqué cela dans le point 2.2.2 ou nous évoquions les principales caractéristiques de la planification agile.

### 5.3 Télétravail

La société agile est considérée comme une société où la liberté des employés est prônée par les dirigeants. C'est ce qu'on remarque dans les interviews, puisque de nombreux intervenants ont relevé cet élément. Dans la littérature, cette caractéristique est également mise en évidence : *« Une des réponses les plus originales face à ces défis consiste à accorder une autonomie radicale aux employés, et de parier sur leur capacité à s'automotiver, pour apprendre et innover. »* (Lima et Dalmas, 2017).

En ce qui concerne le télétravail il y a une première divergence. Effectivement, quand on parle d'efficacité, dans la littérature, on parle d'une augmentation d'efficacité. Comme nous le dit Dumas et Ruiler (2014) : *« les suppressions des interruptions physiques en contexte de télétravail leur permet d'obtenir des gains de temps, de rapidité et d'efficacité au travail »*. Chez IBA, c'est très contrasté deux personnes dont le directeur considère le télétravail comme plus efficace que le présentiel. Pour les autres, trois d'entre eux ont demandé des dérogations pour retourner au boulot puisqu'ils se sentent moins efficaces. Une personne pense que le télétravail ne change rien au niveau de l'efficacité.

La distinction professionnel/privé est aussi un élément qui se retrouvait dans les interviews. Mais cette dimension concerne une partie des intervenants. Il y a une concordance entre les

interviews et la théorie présente dans la littérature, Genin (2015) parle même d'un « *envahissement excessif du travail dans la vie personnelle* ».

Au niveau de la confiance, la littérature et les interviews convergent. « *La confiance est la clé de voûte de la réussite. Celle-ci doit être réciproque et partagée au sein de l'équipe. Elle concerne en premier lieu le manager et chacun de ses collaborateurs mais elle doit irriguer au quotidien les relations interpersonnelles.* » Daniel Ollivier (2017). Les interviews vont dans ce sens puisqu'elles montrent que les dirigeants d'IBA ont adopté la confiance pour pouvoir intégrer le télétravail comme nouvelle manière de fonctionner.

De plus, les relations sociales entre les collègues qui deviennent plus rares, c'est un élément que l'on retrouve dans la littérature. Notamment, Taskin (2003) qui avait mis en évidence le manque que les télétravailleurs ressentent d'un point de vue social : « *Enfin, ces télétravailleurs très qualifiés ressentent un certain isolement social, accentué par la pauvreté de la communication électronique entre les membres de l'équipe de projet, et incriminent le manager qui, à leurs yeux, a la responsabilité de réunir les membres de l'équipe de manière régulière pour en assurer sa cohésion.* »

## **Conclusion**

Comme nous le voyons ici, la planification agile d'IBA est en accord avec la planification agile décrite dans la revue de la littérature. Là où la planification a été modifiée par la crise c'est par le fait que maintenant il faut beaucoup plus anticiper sur sa manière d'acheter puisque les fournisseurs sont en rupture de matières premières. Et puis le télétravail a montré également dans nos interviews qu'il a changé la manière de travailler de la société IBA. Maintenant de nombreuses tâches se font en distanciel, ce qui a radicalement changé la façon de planifier de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre était de comparer la littérature aux différentes caractéristiques mises en évidence dans les interviews. Pour ce faire, nous avons décidé d'utiliser les différents thèmes de la société pour pouvoir mettre en commun plus facilement.

Un enseignement important de ce chapitre est qu'il nous montre la robustesse du modèle agile. Effectivement, si on généralise, les sociétés agiles ont tendance à rester attachées à leurs traditions et concepts d'avant. La crise n'a donc aucune incidence sur la planification pure des sociétés agiles. C'est la nouvelle manière de travailler (télétravail) ainsi que la crise et ses conséquences qui ont modifié la planification des sociétés agiles.

## Chapitre 6 : Conclusion et recommandations managériales

### 6.1 Réponse à la question de recherche

Dans ce point, nous essayerons de répondre à notre question de recherche que l'on avait formulée au préalable comme étant : « Comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises agiles. Cas IBA ». Nous avons donc réalisé un guide d'entretien pour pouvoir obtenir les réponses les plus pertinentes. Sur base de ce questionnaire nous avons choisi un échantillon de 9 personnes dans la société IBA. Nous les avons interrogées pour avoir le plus d'informations à propos de notre sujet. Cette étape de notre analyse nous a permis d'obtenir des données qualitatives de terrain que nous avons pu comparer dans le chapitre 5 avec la revue de la littérature.

Les différents thèmes que nous avons abordés durant notre recherche ont été traités indépendamment. Comme nous l'avons vu, de nombreuses informations pertinentes ont été relevées grâce aux entretiens semi-directifs. Tout d'abord, la crise et ses conséquences ont impliqué certaines modifications dans la façon dont IBA travaille désormais. Certes, la société a fait face à de nombreuses pénuries qui ont affecté la production. Certains fournisseurs ne pouvaient pas suivre au niveau de l'approvisionnement étant donné les difficultés d'obtenir certaines matières premières. Ceci a conduit IBA à planifier différemment. De fait, la société a été poussée à anticiper ses achats pour pouvoir prévoir les soucis d'approvisionnement de ses fournisseurs. Ce qui a permis à l'organisation d'établir un « safety stock » pour être sûre de pouvoir faire face à la demande de ses clients. Il y a eu aussi des outils de monitoring qui ont été mis en place pour contrôler l'activité des fournisseurs tous les mois. Nous pouvons voir aussi que le problème actuel de IBA est que la crise a des conséquences tellement imprévisibles qu'il est difficile de prévoir certaines choses. On a pu voir dans les interviews, qu'au début de la crise sanitaire les ventes étaient relativement calmes et qu'elles explosent à présent. La société a donc une difficulté de servir tous ses clients. Cet élément concerne la supply chain. Maintenant, au niveau de la production IBA a également dû changer sa manière de planifier. IBA étant présente dans certains continents, les ingénieurs de production devaient procéder à des périodes de quarantaines obligatoires qui ont contraint la société à replanifier tous les agendas de production. Certaines décisions ont même dû être prises dans l'urgence de manière à réagir au plus vite. Le management de crise a donc été présent aussi dans la planification chez IBA. Même dans l'organisation du travail au bureau la crise a changé certaines choses puisqu'il faut désormais se déplacer avec un masque, se désinfecter les mains, et cetera.

Au niveau de la planification pure, les changements ne sont pas importants. Effectivement, toutes les pratiques agiles concernant la planification qui ont été introduites dans la revue de la littérature sont évidemment encore présentes aujourd'hui malgré la crise sanitaire. Les habitudes agiles sont toujours d'actualité notamment les meetings, les OKR (qui concerne la planification stratégique), les KPI (qui concerne la performance par des indicateurs), et ainsi de suite. Dans l'ensemble tous les aspects exprimés dans la théorie sont les mêmes que dans les interviews. Le seul point que l'on peut mettre en avant, c'est que certains objectifs ont été revus à la baisse notamment au niveau des ventes à cause de la crise. On peut donc supposer que la crise n'affecte pas les modèles des sociétés qui restent inchangés en ce moment, les techniques sont toujours les mêmes.

Le télétravail a modifié énormément de paramètres concernant la planification de la société IBA. Il faut dire qu'avant la crise, l'entreprise n'a jamais vraiment montré un grand intérêt pour le télétravail. Celui-ci était plutôt une exception, il pouvait être utilisé une fois par semaine. Pourtant la société disposait d'un matériel informatique efficace pour permettre le télétravail. Certains aspects ont été mis en avant par les intervenants par exemple le manque de liens sociaux lorsqu'on pratique le télétravail. Les managers ont rencontré des difficultés par rapport à la gestion d'équipe à distance. Effectivement, certains employés vivaient mal l'isolement mais il était très compliqué pour le manager de déceler le mal-être de son travailleur notamment à cause de l'absence du non-verbal. Au niveau des meetings, ceux-ci sont considérés comme moins efficaces à distance, les employés participent moins, le débat est donc moins animé. Les préférences des intervenants sont très diversifiées. Certains préfèrent le présentiel, certains préfèrent un mixte des deux. Ce qui est intéressant c'est de voir que l'entreprise désormais a complètement intégré le télétravail dans sa politique d'après crise puisque par la suite normalement il y aura deux jours de télétravail par semaine.

Ce qu'il faut retenir c'est que ce ne sont pas les pratiques et modèles de planification agile qui sont remis en question par la société. En effet, celle-ci travaille toujours avec les mêmes bases. Par contre, là où la planification a été modifiée, c'est par les conséquences relatives à la crise et celles dues au télétravail. Une hypothèse qui est intéressante à prendre en compte c'est le fait que les sociétés agiles sont de par leur flexibilité, capable de s'adapter à des crises peut-être plus facilement que d'autres entreprises dont le management diffère. En effet, les bases du management agile n'ont jamais été remises en cause depuis l'apparition de la crise sanitaire. C'est sans doute un style de management qui sera utilisé plus souvent à l'avenir tant il aspire une certaine sérénité quant aux changements dû à l'environnement.

## 6.2 Recommandations managériales

Dans un but d'amélioration, nous aimerions proposer certaines actions envisageables pour les managers en ce qui concerne la modification de la planification dans les entreprises agiles. Nous pouvons dès lors affirmer grâce à notre étude de terrain que la crise Covid et le télétravail qui a suivi ont radicalement changé la façon dont les sociétés agiles planifient. Les crises ont pour dénominations communs d'avoir à chaque fois fourni certaines conclusions à ne plus reproduire dans le futur.

Un élément important qui revient dans les différentes interviews est le fait que désormais le télétravail a une importance dans la société ciblée. Comme nous l'avons vu, il va falloir dans les années à venir, s'habituer au télétravail. Si on généralise un petit peu il est clair que les managers devront dans le futur, s'attendre à travailler dans un environnement hybride où le travail à domicile et le travail au bureau serait combiné. Pour cela, les managers doivent prendre en compte les points de vue des membres de leur équipe concernant le télétravail. Effectivement, puisque le télétravail s'est désormais généralisé, il faut prendre en compte les freins qui lui sont associés. Le modèle hybride permettrait de renouer les contacts sociaux entre les employés puisqu'ils pourront se retrouver 2 à 3 fois semaine. L'employé pourra dès lors utiliser tous les avantages liés au télétravail. Comme par exemple la confiance qui est liée à celui-ci ou également la liberté associée au travail dans son ensemble.

Le terrain nous a montré que c'est vraiment au niveau de la gestion d'équipe que les managers devront s'améliorer. Pour de nombreux managers, le télétravail a réellement perturbé cet aspect. Les managers pourront par exemple recommander aux membres de l'équipe d'allumer leurs caméras de manière à mieux percevoir les inquiétudes des employés. Ils pourront également organiser le temps et les réunions comme ils le souhaitent. En proposant comme vu dans les interviews des réunions en équipe en présentiel avec des brainstormings et d'autre part, garder le distanciel pour faire des projets de fond. Le manager peut organiser certaines activités de team building pour créer une cohésion de groupe et pour renforcer les liens sociaux.

Enfin, le dernier élément à retenir pour un manager c'est de ne pas se reposer sur ses connaissances. Effectivement, comme nous l'avons vu pour IBA la crise a perturbé le fonctionnement de l'organisation puisqu'elle a engendré un profond changement de l'environnement. Il est dès lors important pour un manager de pouvoir s'adapter à de nouvelles situations et de ne négliger aucune hypothèse.

### 6.3 Limites de la recherche et potentielles futures analyses

Dans cette partie nous aborderons les différentes limites de notre mémoire pour pouvoir comprendre pourquoi les résultats de notre analyse ne peuvent pas être totalement généralisés.

Premièrement, notre étude qualitative se concentre uniquement sur une seule société, à savoir IBA. Les sociétés ont chacune des réalités très différentes, c'est pour cette raison qu'il n'est pas possible de généraliser notre étude. Dans une autre société, les résultats auraient pu être radicalement différents. En effet, IBA représente une entreprise agile mais il en existe beaucoup d'autres qui sont également pertinentes à étudier, IBA ne peut pas refléter à elle seule l'ensemble des sociétés agiles. Au niveau de la taille il existe une limite aussi. Puisque IBA est estimé comme une entreprise de taille moyenne. La réalité peut également être différente suivant la taille de la société.

Deuxièmement, lorsque nous avons sélectionné notre échantillon nous avons choisi neuf personnes. Nous avons tenté de choisir l'échantillon le plus diversifié possible pour obtenir des réponses variées. Cependant, interroger tous les employés d'IBA n'était pas possible. En effet, nous avons dû faire face à certaines contraintes de temps et de faisabilité. Pourtant, c'est ce qu'il aurait fallu faire pour acquérir une analyse sans biais. De plus, l'échantillon a été choisi de manière subjective, nous avons pris des personnes accessibles et possédant des caractéristiques différentes.

Troisièmement, le type d'analyse est aussi une limite. L'analyse qualitative permet d'obtenir des résultats assez larges mais elle ne permet pas de s'appuyer sur des statistiques comme nous pourrions le faire dans une analyse quantitative. Nous ne pouvons pas mettre en évidence certains facteurs grâce à des éléments statistiques comme la corrélation, la régression, la moyenne, et cetera. Il est important de rappeler que l'analyse qualitative peut contenir un biais de subjectivité.

Cette étude nous a ouvert la porte à d'autres analyses de par ses différents résultats. Évidemment, le fait qu'une société qui n'avait pas vraiment l'intention de pratiquer le télétravail suggère désormais un nouveau modèle hybride divisant le travail à domicile et au bureau pose question. Il pourrait être intéressant de comprendre ce qui motive certaines sociétés à passer à un nouveau mode hybride.

## Bibliographie

---

Ajzen, M. (2019). Fiche pratique: Vous avez dit télétravail?. *CRF Compas-Info Magazine*, 40.

Ajzen, M. (2021). Reconfiguration du travail. Télétravail: appréhender l'amont pour préparer l'aval de la crise?. *Démocratie*, 2.

Anter, A. (1995): Max Webers Theorie des modernen Staates. Herkunft, Struktur und Bedeutung, Berlin: Duncker & Humblot (Beiträge zur Politischen Wissenschaft, n° 82), 172-188. Traduction française par Olivier Mannoni en 2010.  
<https://journals.openedition.org/trivium/3794>

Badot O. (1997), Théorie de l'entreprise agile, L'Harmattan.

Banque nationale de Belgique (2021, Mars 23). *Le chiffre d'affaires des entreprises poursuit son lent redressement mais les perspectives s'assombrissent légèrement*. Retrieved from nbb: <https://www.nbb.be/fr/articles/le-chiffre-daffaires-des-entreprises-poursuit-son-lent-redressement-mais-les-perspectives?language=fr>

Barrand J. (2009). Être agile... le destin de l'entreprise de demain., *L'Expansion Management Review* 2009/1 (N° 132), 118-129.

Boignard J-P. (2019, Octobre 25). Comment organiser une équipe Agile et définir chaque rôle. Retrieved from: <https://valiantys.com/fr/blog/agility-fr/comment-organiser-une-equipe-agile-et-definir-chaque-role/>

Bollecker M. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. *Comptabilité Contrôle Audit* 2007/1 (Tome 13), 87-106.

Bornard F., Briest-Breda C-N. (2014). Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité. « *Revue de l'Entrepreneuriat* » 2014/2 Vol. 13 | , 29-53.

Boursorama (2020), <https://www.boursorama.com/cours/2u0GZK.LQ/>.

Benjamin Bureau, Anne Duquerroy, Julien Giorgi, al. (2021). WP #824. <https://entreprises.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/wp824.pdf>

Cahier M-L. et Canivenc S. (2021, Juin 17). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Retrieved from la-fabrique: <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail-2/>

Chevallier M. (2013). La structure coopérative, garante de l'entreprise comme institution. *Revue Française de Socio-Economie*, Paris :La Découverte, 2013, p231-242. ff10.3917/rfse.012.0231ff. ffhal00921353f

Chtourou W. (2020). Impact du COVID-19 sur les entreprises : Quelle stratégie pour s'en sortir ? *La Tunisie médicale* - 2020 ; Vol 98 (04) : 314-317.

Claude G., (2019, Octobre 22 ), *Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse*. Retrieved from scribb: <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>

Claude G. (2019, Octobre 30), *L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes*. <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>

Collignon A., Schöpfel J. *Méthodologie de gestion agile d'un projet. Scrum – les principes de base*. *I2D - Information, données & documents* , 2016/2 (Volume 53), 12-15.

Convidencia (2020, Décembre 11 ), *Agile en entreprise : Retour sur les résultats chiffrés du rapport 2020 "State Of Agile"*. <https://www.convidencia.com/actualites/agile-entreprise-retour-resultats-chiffres-rapport-2020-state-of-agile/>

Dalmas M, Lima M. (2017). *Entreprise libérée et organisation agile. Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 2017/1 N° 17, 9-24. DOI 10.3917/rcsg.017.0009.

David A. (2019, Juin 14), *Comment mettre en place une équipe agile ?* Retrieved from: <https://www.actionco.fr/Thematique/management-1214/Breves/Comment-mettre-place-equipe-agile-340075.htm>

Degeorge J-M. (2015), *Méthodologie qualitative et processus: deux frontières de la recherche en entrepreneuriat*. *Revue de l'Entrepreneuriat* 2015/1 (Vol. 14), 7-13.

Delavallée E. (2010, Mars 29), *Peter Drucker, le fondateur du Management Par les Objectifs*. Retrieved from <https://www.questions-de-management.com/peter-drucker-le-fondateur-du-management-par-les-objectifs/>

Dumas M., & Ruiller, C. (2014). *Le télétravail: les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle?* *Management Avenir* (8), 71-95.

Dumas M, Ruiller C., Chédotel F. *Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail*. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2017/3 (n° 27, vol. 6), 3-28.

Durieux S., Lorent P. (2021, Novembre 16). *Coronavirus: « Avec le télétravail, l'aspect collectif de l'entreprise est malmené »*. Retrieved from Lesoir: <https://www.lesoir.be/406769/article/2021-11-16/coronavirus-avec-le-teletravail-laspect-collectif-de-lentreprise-est-malmene>

Dusart T. *L'histoire des OKR : du « Management by Objective » à Google, en 5 dates clés*. Retrieved from : <https://www.dokr.be/post/okr-histoire>

Enriquez E. (1989). *Structures d'organisation et contrôle social*.

Everlaab (2021) : *Le guide pratique de la méthode OKR (modèles inclus)*. Retrieved from Everlaab : <https://everlaab.com/methode-okr/>

- Fallon C., Thiry A., Brunet S. (2020). Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19. *Courrier hebdomadaire du CRISP 2020/8-9 (n° 2453-2454)*, 5-68.
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, *63(1)*, 63-82.
- Frimousse S., Peretti J-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management 2020/2 (n° 28)*, 159-243
- Frimousse S., Peretti J-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management. 2020/3 (n° 29)* , 105-149.
- Frimousse S., Peretti J-M. (2020). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ?, *Question(s) de management 2021/4 (n° 34)*, 97-171.
- Gaillard H. (2020), Chapitre 18. De la distanciation sociale à la GRH post-pandémique : implications et anticipations issues de la crise sanitaire du nouveau Coronavirus. *L'impact de la crise sur le management (2020)*, 167-176.
- Galiana D. (2017, Juillet 20), *Qu'est-ce que la méthodologie Scrum ?* Retrieved from Planzone: <https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-scrum>
- Genin, É. (2014). Quels facteurs influencent la satisfaction des cadres à l'égard de l'équilibre des temps (personnel et professionnel)?. @ *GRH*, (1), 87-107.
- Genin, É. (2015). Technologies mobiles et travail à la maison: mise à disposition ou mode de conciliation?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (53).
- Granger R. (2021, Août 19), *Quel style de management adopter ?* Retrieved from Manager-go: <https://www.manager-go.com/management/styles.htm>
- Hera Future Generation. *Partenaire*. Retrieved from: Hera Future generation. <https://hera.futuregenerations.be/en/node/540>
- Husser J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie & sciences de l'entreprise*, 2010/1-2 (N° 183-184), 33-55.
- IBA (2017). Rapport d'activités non-financières, exercice 2017. [https://www.iba-worldwide.com/sites/protontherapy/files/field\\_collapsedocbox\\_files/iba\\_rapport\\_activites\\_non\\_financieres\\_2017\\_1\\_1.pdf](https://www.iba-worldwide.com/sites/protontherapy/files/field_collapsedocbox_files/iba_rapport_activites_non_financieres_2017_1_1.pdf)
- Imbert G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie., *Recherche en soins infirmiers 2010/3 (N° 102)*, 23-34.
- Kern J. (2021, Mars 20). Le coronavirus aurait infecté le premier être humain en Chine au milieu de l'automne 2019. Retrieved from futura-sciences: <https://www.futura-sciences.com/sante/actualites/coronavirus-coronavirus-auroit-infecte-premier-etre-humain-chine-milieu-automne-2019-86377/>

Lafon C.(2020, Novembre 4), *Covid-19 : petite histoire du télétravail*. Retrieved from Sudouest: <https://www.sudouest.fr/economie/emploi/covid-19-petite-histoire-du-teletravail-1677495.php>

La Libre Eco (2021, Août 25). L'excellent premier semestre 2021 de l'entreprise belge IBA : le chiffre d'affaires décolle de 25 %. <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2021/08/25/lexcellent-premier-semestre-2021-de-lentreprise-belge-iba-le-chiffre-daffaires-decolle-de-25-UABH4LMFAVGZJAW5ZNOOFGP7OM/#:~:text=Le%20chiffre%20d'affaires%20d,%C3%A0%20Louvain%2Dla%2DNeuve.>

Lannoy P. (2012), L'analyse thématique. *SOCA-D-467 Analyse qualitative en sciences sociales*.

Latribune (2021, Mars 9), *L'Histoire du télétravail : une tendance qui revient avec l'arrivée du COVID*. Retrieved from latribune: <https://www.latribune.fr/supplement/l-histoire-du-teletravail-une-tendance-qui-revient-avec-l-arrivee-du-covid-879501.html>

L'avenir (2021, Novembre 18), *Télétravail obligatoire: quels sont vos droits?* Retrieved from l'Avenir : [https://www.lavenir.net/cnt/dmf20211118\\_01637185/teletravail-obligatoire-quels-sont-vos-droits](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20211118_01637185/teletravail-obligatoire-quels-sont-vos-droits)

Lederlin, F. (2020). Télétravail: un travail à distance du monde. *Etudes, (11)*, 35-45.

Legras S. (2014). L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise, *Documentaliste-Sciences de l'Information 2014/4 (Vol. 51)*, 4-6.

Lepsius Rainer (1993). Le modèle de la domination charismatique et son application possible au « Führerstaat » d'Adolf Hitler. *Demokratie in Deutschland, Götting : Vandenhoeck & Ruprecht*, 95-118. Traduction française de Isabelle Kalinowski en 2016. <https://doi.org/10.4000/trivium.5346>

Machillot C. (2021, Janvier 27), *Des astuces pour limiter le stress du télétravail*. <https://journalmetro.com/entrepreneuriat/formation-et-emplois/2606885/des-astuces-pour-limiter-le-stress-du-teletravail/>

Maltais, D. (2012). « Planification (stratégique et organisationnelle) », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)

Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999) Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review, 40*, 21-30.

Mintzberg H. (2010), Structure et dynamique des organisations, *Les Editions d'Organisations*, Paris, page 173

Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives, 26(1)*, 110-138.

Ollivier D. (2017). Le succès du télétravail. *Études 2017/12 (Décembre)*, 33-46.

ONEM (2020). *Rapport annuel ONEM 2020*. Retrieved from Onem: <https://www.onem.be/fr/rapport-annuel-onem-2020>.

Organisation internationale du travail (2020), Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – Guide pratique. *Première édition*, 2020, ISBN: 978-92-2-033093-7.

Organisation mondiale de la santé (2021), *Chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19*. Retrieved from who: <https://www.who.int/fr/news/item/29-06-2020-covidtimeline>.

Péron M. (2016), La bureaucratie est-elle efficace ? *Regards croisés sur l'économie 2016/1 (n° 18)*, 119-122.

Rioux R., Bonnel A., Djoufelkit H., Valadier C. (2020). La crise de la Covid-19 dans les pays en développement : quelles conséquences et quelles perspectives ? *Revue d'économie financière*, 2020/3-4 (N°139-140), 189-196

Robbins S., et al. *Management, l'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson 9<sup>ème</sup> Edition

Rojas L. (2017), Henry Fayol et « l'industrialisation » de l'état. *L'Harmattan | « Revue Française d'Histoire des Idées Politiques »*, 2017/1 N° 45 | 165-186.

Romani C. (2020, Octobre), *L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation. Résultats d'une enquête auprès d'acteurs de terrain fin 2020*. Retrieved from Cereq: [https://www.cereq.fr/sites/default/files/2021-10/RE\\_14\\_%20impact%20de%20la%20crise\\_entreprises\\_organismes%20de%20formation.pdf](https://www.cereq.fr/sites/default/files/2021-10/RE_14_%20impact%20de%20la%20crise_entreprises_organismes%20de%20formation.pdf)

Rothenberger S. (2020, Juin 14), *Prêt pour le monde "V.U.C.A." ? Volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté : les organisations sont-elles prêtes pour ce monde ?* Retrieved from lalibre: <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2020/06/14/pret-pour-le-monde-vuca-V5WV2CZ7HNBCZDDAVCI6TZ4GVA/>

Ryckmans G. et Fogli A. (2020, Avril 17). *Le 17 mars la Belgique se préparait à entrer en confinement : que retenir de ce mois qui a déjà marqué l'histoire de notre pays ?* Retrieved from rtbf: [https://www.rtbf.be/info/belgique/detail\\_le-17-mars-la-belgique-se-preparait-a-entrer-en-confinement-que-retenir-de-ce-mois-qui-a-deja-marque-l-histoire-de-notre-pays?id=10483498](https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_le-17-mars-la-belgique-se-preparait-a-entrer-en-confinement-que-retenir-de-ce-mois-qui-a-deja-marque-l-histoire-de-notre-pays?id=10483498)

Saba T., Cachat-Rosset G. (2020). *Covid-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle*.

Schwaber K. & Sutherland J. (2020). *The Scrum Guide*.

Sciensano (2021), *COVID-19 – BULLETIN EPIDEMIOLOGIQUE DU 25 DÉCEMBRE 2021*. Retrieved from Sciensano: <https://covid-19.sciensano.be/sites/default/files/Covid19/Derni%C3%A8re%20mise%20%C3%A0%20jour%20de%20la%20situation%20%C3%A9pid%C3%A9miologique.pdf>

Scouarnec A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH. Management Prospective Ed. | « *Management & Avenir* ». 2020/6 N° 120 |, 9-11.

Sparks R. OKR : fixation d'objectifs axés sur les résultats. Montez en puissance pour aider les organisations à prospérer. Retrieved from Atlassian: <https://www.atlassian.com/fr/agile/agile-at-scale/okr>

SPF économie (2021, Décembre 21), *Impact économique du coronavirus*. Retrieved from economie.fgov: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>

Taskin L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique 2003/1 (Tome XLII)*, 81-94.

Taskin L., (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L. & Tremblay, D. (2010). Comment gérer des télétravailleurs?[1]. *Gestion*, 1(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

Van Meerbeck, Anaïs. Diffusion du télétravail durant la période de la crise sanitaire COVID-19 Analyse des conséquences pour l'entreprise et le télétravailleur, *Louvain School of Management*, 2021 (Prom. Bascle, Guilhem). <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:29830>

Van Ossel D. (2021, Septembre 14), *Le télétravail laissera (encore plus) de bureaux vides à Bruxelles : "Ça pourrait poser problème"*. Retrieved from Rtbf: [https://www.rtbf.be/info/economie/detail\\_le-teletravail-laissera-encore-plus-de-bureaux-vides-a-bruxelles-ca-pourrait-poser-probleme?id=10841407](https://www.rtbf.be/info/economie/detail_le-teletravail-laissera-encore-plus-de-bureaux-vides-a-bruxelles-ca-pourrait-poser-probleme?id=10841407)

Villemain C. (1991). La planification opérationnelle: objectifs, méthodes et métiers de la planification de projet, *AFNOR gestion*, ISSN 0763-6660.

Wuille S. (2021, Mars 25). Les résultats d'IBA sont solides, oui, mais... Retrieved from Lecho: <https://www.lecho.be/entreprises/pharma-biotechnologie/les-resultats-d-iba-sont-solides-oui-mais/10293584.html>

Wrzesinski, D. Vander Elst D. & Kluppels, L. (2021) Télétravail en Belgique- avis de la population sur les conditions de télétravail après la crise du COVID19. *Bruxelles, Belgique : institut Vias – KCC*.

Zidda P. Fondements du management. *ECGE B180*. Chapitre 4.

# Annexes :

---

## **Annexe 1 : Guide d'entretien**

### Guide d'entretien

Bonjour, comment allez-vous? Je suis un étudiant de master en gestion en 2<sup>ème</sup> année spécialisé en business analysis and integration et dans le cadre de mon mémoire j'aimerais vous poser quelques questions. Si cela ne vous dérange pas je compte enregistrer notre entretien pour pouvoir analyser vos réponses dans le cadre de mon étude. Ma question de recherche est « Comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises ? ».

### **Présentation :**

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Depuis combien de temps travaillez-vous chez IBA ?

Qu'est-ce qui vous plaît dans cette entreprise ?

Quel est votre position au sein d'IBA?

Pourriez-vous décrire les tâches principales liées à votre fonction ?

De quelle équipe faites-vous partie ?

### **Crise sanitaire:**

Comment la crise a -t-elle été vécue et traitée chez IBA ?

La crise a-t-elle changé votre manière de travailler ?

Quelles alternatives ont été trouvées pour faire face à cette crise?

Auriez-vous changé quelque chose dans la manière dont IBA s'y est pris ?

Des outils ont-ils été mis en place depuis le covid ?

### **Planification :**

Comment l'entreprise définit -t-elle ses objectifs ? Est-ce qu'il y a eu un changement au niveau de la définition des objectifs depuis la crise sanitaire ?

Comment est-ce que les tâches sont réparties entre les employés d'une même équipe ?

Comment l'entreprise vérifie que les tâches et les objectifs sont bien accomplis ? Est-ce que ce processus a changé depuis la crise sanitaire ?

Comment l'entreprise supervise -t-elle ses employés à distance ?

Sortez-vous des KPI pour orienter vos décisions ?

Est-ce que les KPI ont changés pendant la crise sanitaire ?

### **Télétravail :**

À quelle fréquence le télétravail était -t-il utilisé chez IBA avant la crise ?

Le télétravail est-il désormais plus présent qu'auparavant ? A quelle fréquence est-il utilisé dorénavant ?

Comment avez-vous fait pour être aussi efficace en télétravail qu'au bureau ? Est-ce que vous avez des exemples ?

Est-ce que l'entreprise IBA était prête à passer à un mode 100% télétravail?

Quels sont les avantages et inconvénients du télétravail pour vous ?

Pour vous, quelle est la meilleure manière de travailler ? En présentiel ou en distanciel ?

### **Projet :**

En quoi consiste un projet chez IBA?

Y a-t-il des projets prioritaires ? Sur quels critères ?

Quelles sont les différentes étapes pour que le projet soit mené à bien ?

### **Management agile :**

IBA est-elle une structure très hiérarchisée ou plutôt plate ?

Quelle place occupe l'employé dans la prise de décision ?

Juste poser au directeur (Julien) : Souhaitez-vous recevoir l'analyse que j'aurai faite sur IBA pour votre curiosité ?

Merci pour votre participation.

## **Annexe 2 : Entretien employé 1**

V : je peux démarrer hein ?

E1 : Oui, vas- y.

V : Donc les premières questions on va parler plutôt de vous donc de toi, de ce que tu fais dans l'entreprise et cetera. Voilà, donc la première question c'est peux-tu te présenter en quelques mots ?

E1 : donc moi je suis planning associate pour la business entité S2C2 ou comme on dit P One donc c'est en protonthérapie. Ça fait plus ou moins 6 ans que je suis là avant je faisais RPS et avant j'étais même au controlling financier bien avant. Donc voilà c'est ce que je fais planning associate du P One.

V : OK qu'est-ce qui te plaît dans l'entreprise ?

E1 : Alors moi ça fait 14 ans que j'y suis, passé même. Donc j'aime beaucoup l'entreprise, qu'est-ce qu'il y a ? c'est que voilà ce n'est pas routinier ils sont forts humains. Tu peux organiser ton travail voilà un peu comme tu veux, tu as un life balance qui est fort équilibré. Et voilà, ils font outre pour les employés, ils sont aussi Be Corp tu vois donc ils essaient d'être le plus Green possible, le plus point de vue social voilà le meilleur employeur. Ils font des efforts quoi et ils font au mieux si t'as un problème tu lui dis et ils essaient de régler ton problème. Et puis il y a pas mal d'activités organisées aussi sur le temps de midi si tu veux ou en dehors même. Donc c'est une entreprise jeune et avec un mineset fort voilà pas écolo mais planète quoi on va dire.

V : Et de quelle équipe fais-tu partie ?

E1 : L'équipe du supply planning mais dans la sous équipe des aggregates.

V : Ok. Maintenant on va parler plutôt de la crise sanitaire c'est vraiment ça qui m'intéresse donc comment la crise a été vécue et traitée chez IBA ?

E1 : Alors ils ont été toujours été très au courant des règles le jour même ou même parfois la veille donc ils ont pris les devants, ils ont anticipé, ils ont fait attention aux employés donc ils ont mis des marquages, ils ont mis du gel désinfectant, des masques et alors des autotests à l'accueil. Donc franchement on voyait que leur volonté était de protéger les employés et surtout

ceux qui sont essentiels c'est-à-dire ceux qui travaillent sur la machine et qui ne peuvent pas faire de télétravail mais ils ont vraiment un focus de les protéger eux.

V : Ok. La crise elle a changé votre manière de travailler ?

E1 : non non non, à part que je fais mes conférences en visio maintenant. Avant, je les faisais en vrai dans des salles mais sinon je n'utilise pas de nouveaux outils pour autant. Je fais tout pareil quoi, il n'y a rien qui a changé.

V : c'était justement ma prochaine question j'allais demander des outils ont-ils été mis en place depuis le COVID ?

E1 : ils ont, je pense, amélioré certains points comme teams. Ils ont amélioré par exemple dans les salles maintenant tu peux voir en visio il y a une caméra et tu vois dans la salle avant il n'avait pas ça. Donc je pense qu'ils étaient déjà sur des améliorations mais ça a accéléré plus en termes de Software je crois que de hardware mise à part cette caméra dans la salle et je n'ai jamais eu de problème de chez moi à appeler l'IT parce que ça n'allait pas quoi donc ça roule bien.

V : Ok. Et maintenant on va parler au niveau de la planification donc comment l'entreprise elle définit ses objectifs ?

E1 : ça c'est une grande question.

V : Une question que je dois plutôt poser aux managers ?

E1 : Alors, j'ai été manager un an donc si tu parles vraiment des objectifs du planning ou de mon groupe ça se passe comment ? une fois par an on reçoit les objectifs de IBA il y en a environ 5 et chaque n-1 du CEO décline ça dans son entité donc il y en a un n-1 financier, il va y avoir celui qui s'occupe des sites et celui qui s'occupe de la production, de la QA, de la R et D en gros. Et chacun va prendre ça dans sa BU et traduire ça pour sa BU par exemple ça va être sortir 2C70 ou faire autant de chiffre d'affaires et bien chacun l'interprète pour son département et alors après il y a Julien qui est notre n+2 qui lui décline ça pour le Global planning. Et encore Pierre, donc mon chef qui redescend les objectifs à notre niveau, c'est comme ça. Maintenant voilà, on travaille plus par objectif je ne sais pas si t'avais entendu donc jusque l'année passée on avait chacun 3 objectifs et à mid year bha on réévaluait les objectifs. Est-ce que c'est possible, est-ce que tu as bien avancé ? est-ce que c'est plus possible ? et puis on avait une end-year c'est à la fin de l'année, voir ce que t'avais fait. Maintenant depuis le 1 janvier 2021 c'est fini on a plus d'objectif. En tout cas, on est ne les note plus c'est plus un travail mensuel ou on fait un

one-to-one avec notre chef qui dit « bah écoute ce mois-ci j'aimerais bien que tu sortes un nouveau KPI ou que tu fasses absolument sortir cette machine ». Voilà on a plutôt des choses récurrentes sur lequel on n'est pas évalué pour autant. Alors on a des... on appelle ça des employés de l'année maintenant donc on a une enveloppe pour... on est 30 et on a une enveloppe pour 5 et voilà sur l'année ils vont distribuer 1000€ au 5 meilleurs quoi. Voilà, c'est tout nouveau donc voilà mais avant il y a toujours quand même des objectifs. Les objectifs sont quand même là, un peu plus caché moins clairs mais c'est comme ça ils découlent d'en haut et ils arrivent en bas.

(elle part pendant 2 minutes)

E1 : Voilà c'était une collègue qui venait chercher quelque chose chez moi parce qu'elle habite tout près.

V : Pas de soucis.

E1 : Elle avait sonné et je n'entendais pas.

V : Pas de problème.

E1 : Donc voilà c'est top down.

V : Et ce que je voulais demander justement bha ce changement depuis 2021 depuis le 1<sup>er</sup> janvier est ce que c'est dû au COVID ou pas ?

E1 : non non, je ne crois pas je crois qu'ils veulent faire plus à la mode américaine. Ils tramaient ça depuis un an dans leur tête. Non je ne pense pas, peut-être ils ne vont jamais nous le dire qu'ils en ont profité, ils ont peut-être réfléchi ça depuis janvier 2020 et qu'en mars c'est arrivé le COVID et alors ils se sont dit, ils sont sûrement tous chez eux, on va leur dire ça.

V : Ok et comment l'entreprise elle vérifie que les tâches et les objectifs sont bien accomplis ?

E1 : Maintenant il y a un Excel et en gros pour un objectif tu as quand même des sous-objectifs et ils font des checks donc ça c'est fait c'est fait. Chacun vérifie celui d'en dessous donc mon chef va vérifier mon objectif, son chef va vérifier les siens voilà c'est comme ça. C'est une sorte de ligne.

V : Et l'Excel et cetera, ça existait déjà avant la crise ?

E1 : oui oui parce que moi je l'ai vu quand j'étais manager et c'était avant la crise.

V : Ok. Sortez-vous des KPI pour orienter vos décisions ?

E1 : Ah non moi non moi je déteste les KPI donc c'est tout comme ça. C'est mon expérience du business voilà je n'écris même rien moi alors c'est chaud pour mon back-up parce que tout est dans ma tête alors parfois j'oublie évidemment. Mais non, parfois la nuit je me réveille oh punaise il fallait que je fasse ça. En fait, je ne suis pas la meilleure des planificatrices à mon avis mais je suis bien pour ma BU parce que ma BU est implanifiable et ça va dans tous les sens. Donc voilà, j'ai le profil qui va avec ça. Je n'aimerais pas avoir quelque chose d'hyper cadencé ou je dois vraiment me tenir à une sortie au jour près. Moi tu sais, si on a un mois de retard on s'en fou quoi. Donc pas de KPI chez moi.

V : Ok. Et une question un peu plus globale, comment l'entreprise elle supervise ses employés à distance ?

E1 : Mais ça, ça m'intéresserait de savoir. Est-ce que c'est au nombre de tape sur mon clavier ? est-ce que je suis vert ou est-ce que je suis rouge ? Personne ne sait enfin moi je ne le sais pas en tout cas. Mais en tout cas, on m'appelle quand même souvent si je ne suis pas là et je crois qu'après 1 mois et demi ils auraient remarqué que je ne répondais pas donc c'est peut-être tout simplement par un petit coup de téléphone. Voilà, on a des emails auxquels on doit répondre par exemple ici mon chef me dit « donne-moi les chiffres de landing, donne-moi tes courbes de charge ». Voilà, bon après je m'organise comme je veux, c'est plutôt en termes de résultats qu'ils vérifient que tu es là. Tu fais ça et tu donnes le résultat. Je pense que c'est comme ça qu'il vérifie que tu continues à travailler et tu continues à avancer quoi

V : Ok, au niveau du télétravail maintenant à quelle fréquence le télétravail il était utilisé avant chez IBA, avant la crise ?

E1 : 0. il y en avait de ceux qui habitaient loin, ceux qui avaient des dérogations on va dire ou qui insistaient ou les vieux qui sont là depuis 25 ans ils avaient le droit à un jour. Enfin droit, si tu avais envie quoi. Ou alors il y en a qui par exemple étaient en burn-out ou qui ont eu un accident et qui ont travaillé de chez eux et bon ils sont revenus enfin ils ont continué à faire un jour mais en gros c'était 0.

V : Ok, maintenant à quelle fréquence il est utilisé ?

E1 : alors ils ont parlé du futur. Ce serait 2 jours par semaine ça c'est le futur quand on sera sorti de l'épidémie mais actuellement on est à... alors cet été on faisait un peu ce qu'on voulait chez nous mais c'était bien de venir 2 fois par semaine au boulot donc 3 jours de télétravail. Ça c'était quand on a pu revenir au mois de juin 2020 jusque enfin il y a eu encore un arrêt l'hiver passé je crois cet été voilà moi j'allais 2 fois par semaine et ici on nous dit qu'on peut venir un

jour maintenant depuis le 1<sup>er</sup> novembre enfin depuis mardi un jour par semaine. Donc 4 jours de télétravail.

V : Ok. Le passage vers le distanciel il était indispensable pour IBA pour maintenir son activité économique ?

E1 : est-ce que la distanciel était obligatoire ?

V : obligatoire pour IBA oui ou c'était possible de continuer l'activité sans passer par le distanciel ? Est-ce que vraiment la transition vers le distanciel parce qu'avant vous ne travaillez pas du tout via le télétravail est ce que c'était indispensable pour IBA quoi ?

E1 : Ah oui, oui hein sinon on était à l'arrêt parce que les ouvriers sans nous c'est plus compliqué hein. C'est nous qui leur donnons les priorités, on leur sort les pièces, on leur dit bah « demain t'emballe ». Enfin voilà, à distance on donne un petit peu pas nos ordres mais nos directions en tout cas quoi. Donc si on avait dit à on ne sait pas faire de télétravail donc on vous met au chômage par exemple vous les cost parce que nous on est des costs, on ne pointe pas. Eh bien je pense que ça n'aurait pas tourné non.

V : Ok. Et comment vous avez fait pour être aussi efficace en télétravail qu'au bureau ?

E1 : mais c'est différent hein, on a bon quelque moment un peu tu vois des stimuli extérieurs qui vont nous faire bon on commence plus tard on arrive plus tôt tout ce que tu veux. Mais c'est compensé par le fait qu'on ne va pas boire un café avec les collègues sur l'îlot central on peut parler pendant une demie heure entre nous tout ça donc l'un dans l'autre moi je trouve qu'on est tout aussi efficace. Par contre, socialement c'est... enfin en tout cas psychologiquement c'est plus difficile. Mais sinon l'efficacité elle est la même mais les pauses sont différentes tu vois ce que je veux dire. Une pause je vais commencer à nettoyer mon meuble « ah, j'ai 1/4 d'heure » ou le temps de midi bah j'ai fini de manger en 5 min c'est tellement triste je vais me dire bah je vais mettre un lave-vaisselle en route. Alors qu'avant tu descendais te chercher un sandwich, tu revenais tu allais au badminton donc voilà en termes d'heures de travail c'est pareil.

V : Ok. Et est-ce que l'entreprise était prête à passer à un mode 100% télétravail ? quand la crise s'est produite ?

E1 : oui oui, du jour au lendemain j'étais opérationnel.

V : Ok donc ça n'a pas été dur pour vous de vous acclimater c'était assez facile ?

E1 : Oui.

V : Ok. Quels sont les avantages et inconvénients du télétravail pour vous ?

E1 : L'avantage, on est quand même beaucoup moins stressée quand on a une vie de famille parce qu'on n'a pas le trajet à faire quoi. Donc les enfants ils vont à l'école à côté on peut se lever un peu plus tard parce que voilà si la table n'est pas débarrassée ou que sais-je ? T'as pas encore fini de manger tu restes chez toi tu manges quoi. Donc on est moins stressé ça c'est l'avantage du télétravail. On peut quand même plus s'arranger tu vois tu vas chez le dentiste une demi-heure et tu pars tu reviens. Si tu dois faire des réceptions ou je ne sais pas un corps de métier qui vient chez toi, le plombier n'importe quoi t'es là. Et quoi d'autre ? Si tu as un enfant malade ça peut être aussi un avantage. Maintenant les désavantages, clairement de plus voir ses collègues c'est vraiment un gros désavantage. En tout cas bon il y en a qui vont peut-être te dire le contraire comme xxx mais moi les collègues ça me manquent beaucoup. Il y a un désavantage c'est aussi tout ce qui est énergie quoi. Énergie, électricité, chauffage, en tout cas l'hiver moi je chauffe toute la journée maintenant alors qu'avant j'avais arrêté à 8h00 et je reprenais à 17h mettons, là j'ai mes lumières et j'ai mon chauffage.

V : Ok. Vous travaillez sur des projets donc moi je n'y connais rien là-dedans donc en quoi consiste un projet en gros ?

E1 : Un projet c'est par un hôpital qui achète à IBA ou bien tout un centre un hôpital en gros où juste le cyclotron pour moi traiter le cancer. Et donc à un moment donné ou ils ont dit « voilà je signe dans 2 ans j'en veux un » et bien moi je mets en approvisionnement dans SAP. SAP c'est le logiciel ERP et puis ça se déroule pendant un an je regarde un peu si les pièces sont là mais maintenant j'ai l'équipe de Jérôme et Stéphanie qui font ça si les PO vont arriver à temps et cetera. Et bon comme mes projets sont tous en décalage je ne fais pas rien pendant un an, pendant ce temps-là moi j'en ai d'autres quand j'en lance 1 j'en ai d'autres qui sont en bas en production. Et puis après un an, les pièces arrivent et de 0 on part on commence à assembler le cyclotron dans l'abîme et là je dois vérifier que les ressources soient là, que les consultants qui doivent venir de l'extérieur pour certaines manipulations viennent. Je dois sortir toutes les pièces de certains pots pour dire voilà ça cette semaine je te sors ça comme pot de pièce, le pot par exemple câblage. Puis la semaine prochaine tu as besoin d'un pot à injection, je te sors un autre pot. Donc après la 2<sup>ème</sup> année, on va dire l'année de production où les pièces sont là et on commence à assembler et à tester, je travaille côte à côte avec la production le manufacturing pour que tout se passe au mieux. Pour avoir des zones de libre, pour leur sortir les pièces qui manquent ça c'est la partie opérationnelle et alors une partie financière du projet je dois rendre des comptes tous les 3 mois en disant je suis à combien de coût pour ma machine ? à combien

j'aurai dû être ? est-ce que je vais terminer dans le budget ? ou est-ce que je vais dépasser ? Pourquoi je vais dépasser à cause de qui à cause de quoi ? Et aussi si on a prévu un an de production si on est à 1 an et demie, qu'est-ce qu'on fait ? ici on a les 3 machines en production il y a la R et D qui dit « oh j'aimerais bien une de tes machines pour faire des tests, ok combien de temps ? 1 an, ah ouais un an et moi je fais quoi avec ma machine si tu l'utilises pendant un an alors que je devais servir un client ? ». Voilà donc ça c'est day to day on essayer un peu de faire pompier et surtout on met de l'huile dans l'engrenage quoi. Parce qu'on essaie que tout soit fluide et il n'y a personne qui se tape dessus c'est ça beaucoup au planning. Sinon ils vont dire « oh la pièce n'est pas là c'est encore la faute des acheteurs et nous on essaie de dire non ça va aller ça va arriver ». Quand il y a un problème de qualité à une pièce il faut aller dire à la qualité « vous voulez bien vite checker cette pièce ou la refaire ». Voilà, on a une vue sur tous les départements c'est ça qui est bien.

V : Ok. Il y a -t-il des projets prioritaires et sur base de quels critères ?

E1 : il y a des projets prioritaires ? non, non voilà le premier qui en a besoin ça va être le premier que je vais essayer de servir si je sais que l'hôpital n'est pas prêt parce que son bâtiment n'avance pas et qu'une autre avance plus vite et bien je vais swapper c'est à dire interchanger les machines en disant bah celle qui finissait plus tôt bon là comme il recule bah je vais le donner à l'autre. Parce que moi je fais des machines qui sont comment dire ça elles sont standard donc je peux les donner à l'un ou à l'autre ce n'est pas des particularités ou je dis bah en RPS par exemple en radio Pharma bah ils vont faire une machine à 300 l'autre à 180 et donc ils ne peuvent pas changer hein. Moi je peux changer mes machines sont toutes pareilles donc c'est ça la priorité c'est celui qui le demande en premier.

V : Ok et est-ce qu'il y a eu des modifications depuis la crise dans la planification de projet ?

E1 : non on planifie toujours de la même manière c'est à dire on utilise PWA qui est un logiciel faut demander à Hugues ce que c'est PWA. Mais enfin moi je suis toujours en Excel, moi je n'ai pas quitté mon Excel, ils veulent que je le quitte mais je le garde et puis après on va mettre dans PWA. Non on n'a pas changé, tu sais on essaie déjà de s'adapter avec la crise, les retards des Chinois et cetera, si en plus on devait innover en se disant on va réinventer la roue et faire autrement. Non Et puis c'est un business tellement spécifique chez nous donc parce que quand je te disais les priorités ça va à celui qui demande en premier bien sûr au-delà de ça tu as un peu pas de copinage mais... On se dit Ah si y'en a un qui achète 2 centres, si on sait qu'il n'a pas payé l'autre centre et qui veut vite le 2<sup>ème</sup> on lui dit « bah tu vas d'abord payer ton premier, ton deuxième passera après ». Donc il y a aussi beaucoup de la finance qui passe là-

dedans dans les priorités ou alors on dit bah là ça ne se passe pas bien avec tel client, vous avez un coup dans le dos bon bha on va le passer après tu vois ? Mais ce n'est pas moi qui décide à ce niveau-là moi j'essaie de toute façon de sortir mes machines le plus vite possible tu vois ?

V : Ok. Au niveau de la structure vraiment de l'organisation pour toi IBA c'est une structure très hiérarchisée ou plutôt plate ?

E1 : avant j'aurai dit plate mais elle est en train de se hiérarchiser. Elle est en râteau quand même hein. Donc elle est plate mais il y a quand même des big chefs quoi mais je trouve qu'elle se hiérarchise de plus en plus.

V : Ok, et quelle place occupe l'employé dans la prise de décision ? est-ce que vous avez vraiment un pouvoir pour prendre des décisions ou c'est vraiment au-dessus que ça se passe ?

E1 : non c'est au-dessus parce que moi j'ai plein d'exemples où je pousse à des décisions. Je dis par exemple il faut acheter 3 bobines à 800.000€ là maintenant chez ce fournisseur-là. « Ah mais non on a développé une autre source, attends ». 3 mois plus tard on est en pleine crise : « ah bah oui en fait on va quand même aller chez celui-là Alexandra ». En fait comme je travaille beaucoup au feeling je dis des choses mais faut des mois pour que là-haut, ils disent oui quoi. Donc j'ai vraiment l'opportunité de donner des solutions voilà mais j'ai quand même avant les implémenter il faut un go quoi. Et à moi de justifier, à moi de me battre, à moi de tuer mon voisin tout ce que tu veux pour qu'ils disent oui hein mais ce n'est pas facile parce que les décisions j'ai bien vu quand j'étais manager elle prenne un certain temps avant d'être voilà peut être tranché quoi. Mais je trouve que j'ai quand même, j'ai quand même un peu de poids ou bien indirect quoi. Je fais mes chiffres, personne ne sait ce que je fais voilà je fais un peu comme ça.

V : OK et dernière question c'est vraiment d'un point de vue global est ce qu'il y a quelque chose qui a radicalement changé en termes de management ou de planification dans la société depuis le COVID ou c'est vraiment rester exactement la même chose sauf le fait que vous avez été en en télétravail ?

E1 : Non chez nous ça n'a pas fort changé non. Franchement moi ça sur mon efficacité, il y a juste mon moral quoi. Mon moral de pas aller au boulot et de vivre chez moi toute l'année toute la journée mais sinon ils n'y ont pas chamboulé ça va. A mon avis ils savent qu'on n'est pas trop pour le changement chez nous. Donc voilà, on continue le chef il m'appelle je ne sais pas moi tous les 3 jours pour me demander comment ça ne va pas spécialement boulot hein juste comme ça et je sais que si par exemple ça ne va pas si je veux vraiment aller travailler au

boulot bha je peux y aller il l'a encore dit aujourd'hui il pense à la santé mentale de l'employé quoi. Moi j'ai mon compagnon qui est chez IBA, impossible de travailler chez lui pour diverses raisons et bah on lui a dit ok tu viens tous les jours. Ils pensent à notre bien mental.

V : bah c'est bien, OK. En tout cas merci pour ta participation c'est vraiment gentil d'avoir pris du temps pour moi.

E1 : C'est avec plaisir.

V : Voilà, en tout cas ça va m'apporter beaucoup de choses pour mon mémoire donc voilà.

E1 : Tu as encore combien d'interview ?

V : Je vais en faire 9 parce que Jérôme m'a dit ce serait bien que tu aies chaque manager donc les 4 managers et une personne en dessous du manager à chaque fois et le directeur Julien c'est ça ?

E1 : oui. Et après tu fais dans d'autres sociétés ?

V : Non, je fais juste IBA. J'ai pris IBA parce que c'est une entreprise agile mon promoteur aimait bien ce nouveau mode de management et il m'a dit que c'était une entreprise belge et cetera.

E1 : Après demande toujours à Julien si la nouvelle manière de manager justement avec les objectifs-là comme je t'ai dit au début, est-ce que c'est lié un peu à la crise ou pas ça tu peux toujours demander. Je crois que c'est une coïncidence de mon côté mais peut-être que non.

V : Ok je vais poser la question je ne perds rien à demander. Parce que moi en fait ma thèse c'est comment la crise a modifié la planification dans les entreprises agiles mais ici apparemment de ce que je vois il n'y a pas grand-chose qui a changé mais ça c'est aussi une réponse à mon mémoire en disant qu'il n'y a pas il n'y a pas grand-chose qui a été modifié et que la principale modification c'est le télétravail et je peux rentrer un peu plus dans les détails mais de toute façon j'ai du contenu ici pour voir un petit peu.

E1 : la planification à cause du confinement à cause du télétravail ou est-ce que c'est à cause de la crise ?

V : Non c'est à cause de la crise et à cause du télétravail c'est les 2 parce que la crise a entraîné le télétravail.

E1 : oui mais la crise a engendré tellement beaucoup de choses au-delà chez nos fournisseurs qui n'arrive plus à répondre parce que les bateaux sont bloqués en Chine parce qu'il y a là-bas

quand il y a un malade dans une entreprise il ferme tout par exemple. Donc ok il y a un côté télétravail qui est pour nous le plus visible de l'iceberg mais si tu prends quelqu'un du côté des achats comme xxx il va te dire on a dû changer notre manière d'acheter, notre manière de conclure avec les fournisseurs plein de choses comme ça ou tu peux demander aussi nous au manufacturing par exemple des fournisseurs devait venir d'Italie pour que leurs grosses pièces à 800.000 dont je te parlais qui nous envoie par bateau ou par camion une fois qu'on l'a installé chez nous ils doivent venir faire des opérations en plein confinement strict mars avril mai 2020 ils n'ont pas pu venir ils l'ont fait à distance ça c'est très très important. On a pris des gros risques parce que nous on n'a pas vraiment eu de formation pour le faire il nous disait comment faire au téléphone pas moi hein je te parle des ingénieurs ça c'est une autre facette que le télétravail c'est des choses qui se sont faites entre pays parce que les gens étaient interdits de se déplacer. Enfin moi je te donne des idées si jamais t'es en manque tu vois de sujet ou...

V : C'est très intéressant mais du coup je vais demander à Jérôme pour voir avec xxx c'est ça ?

E1 : xxx, lui il s'occupe de tout ce qui est achat direct, indirect c'est plutôt tout ce qui est consultance, location bâtiment et direct c'est tout ce qu'on a besoin pour la production.

V : donc ça ce serait vraiment à ce niveau-là qu'il y aurait vraiment beaucoup de modifications quoi.

E1 : Là oui et pour moi tu pourrais interroger le chef du manufacturing qui est xxx avec qui je travaille beaucoup lui il va te dire voilà, qu'est-ce qu'on a dû mettre en place parce que lui tous ces gars sont sur site c'est ceux qui sont importants. Est-ce qu'il a dû je sais pas moi faire des zones bien délimitées 10 m<sup>2</sup> au sol pour que chaque personne soit dans 10 m<sup>2</sup> je sais pas. Mais peut être dans d'autres BU, il y a 3 BU donc moi c'est bien la protonthérapie mais il y a radio pharma et industrial peut être qu'il y a eu d'autres petites choses un peu anecdotique comme ça mais qui ont fait qu'on a pu encore avancer malgré un confinement strict. Par téléphone, par vidéo enfin voilà ça va ?

V : Parfait, nickel. En tout cas merci et de toute façon je remettrai sûrement à Julien mon mémoire pour qu'il sache un peu enfin je vais lui demander si ça l'intéresse de devoir un peu mon analyse.

E1 : avant de le donner à ton promoteur ?

V : oui oui voilà.

E1 : T'es à l'UCL toi ou à Namur ?

V : Non non à Namur. Oui et il me reste plus que ça donc je dois le passer en janvier donc voilà c'est un peu, il faut quand même le rendre pour le 20 décembre donc j'ai encore un bon mois.

E1 : combien de page tu dois faire ?

V : Ah Ben là je suis à 35 et il m'en faut maximum 80. Donc oui ça va je pense arriver à un truc comme 65-70.

E1 : T'es déjà à 35 ?

V : Oui je suis déjà à 35.

E1 : ça va alors.

V : Bha 35 sur tout ce qui était revue de la littérature et cetera sur tout ce qu'on parlait sur la la planification et cetera et maintenant c'est plus du terrain ou j'interviewe les gens.

E1 : c'était un cauchemar moi.

V : le mémoire ce n'est pas sympa.

E1 : Il y en a qui aimait bien hein mais moi j'ai trouvé ça horrible.

V : C'est la dernière étape après je serais tranquille.

E1 : Mais Dorian liégeois par exemple il n'a pas rendu son mémoire quoi.

V : aller ?

E1 : Et alors il y a il n'a pas son diplôme d'ingénieur commercial.

V : Mais il a quand même été embauché.

E1 : oui parce qu'au final on s'en fout du mémoire enfin moi je suis un employeur je lui dit montre tes notes jusqu'en 4<sup>ème</sup>.

V : Oui oui après je suppose qu'il y a des employeurs qui regarde aussi plus particulièrement et si un jour il veut changer de fonction, il veut changer d'entreprise ça va être un petit peu compliqué enfin après ça dépend faut voir.

E1 : ça dépend moi ici après 14 ans je devrai plus montrer mon diplôme parce que ça fait 14 ans que je suis IBA je vais juste dire ce que j'ai fait comme expérience professionnelle. Mais si t'es jeune oui à mon avis jusque 10 ans de travail et ils vont te demander ton diplôme quoi.

V : c'est clair.

E1 : aller bon courage.

V : merci beaucoup en tout cas et à la prochaine.

E1 : à une prochaine fois.

V : Merci hein, au revoir.

E1 : Salut.

### **Annexe 3 : Entretien employé 2**

V : Je suis étudiant en master gestion et dans le cadre de mon mémoire, j'aimerais te poser quelques questions, ma question de recherche c'est comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises agiles, dans ce cadre-là ma première question c'est peux-tu te présenter en quelques mots ?

E2 : oui pas de soucis, moi j'ai commencé à bosser chez IBA il y a deux ans, donc je suis assez jeune, j'ai fait des études en gestion à Louvain-La-Neuve et en Logistique et ça m'a permis d'avoir un stage chez GSK et puis je suis arrivé chez IBA mi-août 2019, ça fait un gros deux ans que je suis chez IBA, j'ai commencé pendant un an- un an et demi dans une fonction de planneur donc au final c'est s'assurer que tes pièces arrivent au bon moment pour pouvoir faire tes assemblages et construire ta machine etc... et donc là c'est vraiment du day to day enfin c'est quelque chose que, enfin il faut des gens qui fassent ça mais c'est vraiment voilà tous les jours tu travailles sur d'autres pièces mais c'est plus ou moins le même suivi, le même type de job et donc par la suite il y a maintenant 1an, je travaille au S&OP et là c'est SALES AND OPERATION PRODUCTION, en gros c'est regarder un petit peu... donc dans mon job précédent c'est vraiment un horizon à plus court terme donc on utilise SAP comme ERP donc on a des besoins qui rentrent dans le système et une fois que les besoins sont au SNOP on regarde vraiment un horizon beaucoup plus long terme donc en se disant si des clients commandent une machine chez nous, ça nous met peut-être deux ans de la produire, on doit anticiper pour que finalement si le client veut cette machine en moins de deux ans qu'on soit capables de le servir plus vite que les deux ans de base.

V : qu'est-ce qui te plaît dans cette entreprise ?

E2 : l'ambiance hein, c'est hyper familial donc c'est très jeune, ça tu as pu t'en apercevoir, ça c'est vraiment cool, le fait qu'on soit quand même vachement libres, on a peu de... Enfin il y a quelques directives à suivre mais au final on est assez libres dans notre façon de travailler un peu comme on le veut, on peut prendre congé facilement, tout ça c'est très sympa.

V : c'est quoi ta position au sein d'IBA , ton poste quoi ?

E2 : S&OP

V : peux-tu décrire les tâches principales liées à ta fonction ? tu l'as déjà un peu fait mais comme ça on est un peu lus complet

E2 : moi je travaille beaucoup avec les acheteurs donc au final nous au SNOP on définit un plan de production qui va changer assez régulièrement parce que avec toutes les hypothèses qu'on doit prendre le plan de production, il peut changer tous les mois il ne change pas tous les mois, donc nous toutes les parties du SNOP, on va s'assurer que le plan de production peut être respecté . Suivant les nouvelles hypothèses qu'on prend. Et moi je travaille fort avec la partie achat donc je regarde les contraintes au niveau des fournisseurs, si par exemple il y a un fournisseur qui veut produire quelque chose et il dit moi je peux produire au maximum tous les 2 mois, il peut pas aller plus vite que ça, et moi je dois prendre cette contrainte-là et je dois lui dire que normalement on était censé en commander 4 en décembre et sachant que le producteur fournisseur ne peut en produire qu'une tous les 2 mois, moi je dois anticiper et je dois dire non si on commande en décembre on ne l'aura pas parce que c'est un an de délai et au final on aura une et puis on devra attendre tous les 2 mois pour en recevoir une mais donc je dois anticiper d'autant de mois pour faire en sorte que ma quatrième livraison dans les 24 arrive à la date souhaitée. Donc c'est tout ça et souvent tu as des fournisseurs qui te disent oui tu m'en achète 10 je te le fais à ce prix-là mais tu m'en achètes 20 ou 50 si je te le fais à ce prix-là donc j'évalue un peu les économies d'échelle en fonction des risques qu'on prendrait à commander autant en avance et regarder un peu si la pièce deviendrait obsolète ou si le design de la pièce est stable et IBA va continuer à utiliser cette pièce pendant des dizaines d'années et donc alors moi je regarde un peu ce qu'on peut faire pour avoir des économies d'échelle

V : de quelle équipe tu fais partie ?

E2 : le S&OP donc sous le manager 2.

V : maintenant on va plutôt parler de la crise sanitaire. Comment a-t-elle été vécue et traitée chez IBA ?

E2 : chez IBA en général ?

V : oui en général ?

E2 : bien je crois que la crise était plus ... quand même je crois que la première étape, la première vague donc en 2019-2020 c'était assez nouveau pour tout le monde donc c'était tout le monde reste chez soi, il n'y a pas de dérogation possible et là moi je l'ai assez bien vécue, vu que c'était quelque chose de nouveau donc on sait s'adapter pendant quelques mois, je pensais que c'était que quelques mois à ce moment-là, et par la suite déjà je dirais septembre-octobre 2020 ça c'est la deuxième vague et là IBA a dit clairement ceux qui avaient du mal à rester chez eux et qui souhaitaient revenir, il n'y avait pas de soucis il fallait justement une dérogation qui était très facile à avoir, moi au final depuis ce moment-là, je peux aller, j'ai une dérogation pour revenir 3 jours par semaine peu importe les mesures sanitaires qui sont prévues.

V : la crise a-t-elle changer ta manière de travailler ?

E2 : non enfin oui au final avant tu avais tes collègues qui étaient à côté de toi, tu devais juste aller les voir dans leur bureau pour poser des questions ou quoi ici il faut les appeler. Mais au final non ça a peu changé parce que les collègues les copains sont toujours les mêmes du coup il n'y a pas de soucis quand tu les appelles tu as directement l'info que tu veux mais non il y a assez peu de changement.

V : quelles alternatives ont été trouvées pour faire face à cette crise ?

E2 : beaucoup de teams donc c'est vrai c'est chiant d'avoir des gros meetings sur teams, oui en fait par rapport à ta question précédente est-ce que ça a changé tes habitudes ? Je dirais que oui quand même au final parce que quand on est dans des meetings c'est vrai que moi j'aime bien participer mais quand on est en présentiel. Quand on est sur teams moi je décroche complètement c'est pour ça qu'on avait une dérogation mais c'est vrai que je suis quand même chez moi quand j'ai ces gros meetings, sur teams je n'écoute que d'une oreille j'arrive pas à être concentré pendant une heure, deux heures d'affilée sur un écran. Et parce que oui effectivement j'ose beaucoup moins de questions et j'interviens beaucoup moins dans ces discussions quand c'est via teams.

V : est-ce qu'il y a de nouveaux outils qui ont été mis en place depuis le covid à part teams ?

E2 : non j'ai pas l'impression, d'après moi des petits trucs, des petits changements où on discute plus par mail. Enfin voilà chaque fois qu'il y a un codeco on reçoit un truc par mail des RH de la cellule covid. Il y a une cellule covid maintenant chez IBA pour informer tous ses

changements-là assez rapidement aussi non j'ai pas l'impression qu'il y ait de gros outils qui sont mis en place pour le covid.

V : ok, d'accord. Maintenant on va parler plutôt au niveau de la planification. Après c'est plus des questions pour les managers mais je pense que tu saurais un petit peu y répondre quand même. Comment dans ton équipe on définit les objectifs ?

E2 : c'est vrai que ça c'est un gros problème là pour tout t'avouer je suis en congé maladie parce que j'étais vraiment en grosse surcharge de travail. Effectivement, la crise covid tes hypothèses changent tout le temps, tes fournisseurs ne savent jamais vraiment bien livrer parce qu'il y a une pénurie mondiale des composants, etc. Et donc les objectifs qu'on s'est fixés début d'année, on arrive pas à les faire parce que chaque mois tu as des nouvelles données qui arrivent sur la table et il faut retravailler avec des nouvelles hypothèses. En septembre on avait dit les gars nouveau challenge il faut faire tout ça et en octobre/novembre. On a une nouvelle réunion qui dit il faut rechanger l'hypothèse de ça donc tu viens de travailler sur ce truc-là pendant 2 mois à fond et puis 2 mois après on te dit : « ah non, on rechange les hypothèses il faut faire encore plus » et donc tu peux te retaper tout le travail parce qu'au final les hypothèses avec la crise covid changent tout le temps. Vraiment tu es sûr de rien. Les fournisseurs ne savent plus confirmer quand ils vont livrer certaines choses. Nous dans nos plan de production c'est beaucoup plus compliqué à les tenir. Nous chez IBA on envoie des gars sur site et les gars sur site ils doivent faire des quarantaines en fonction des pays dans lesquels ils sont envoyés donc ils vont en Chine je crois qu'à un moment c'était 3 semaines ou 4 semaines de quarantaine avant de pouvoir travailler et puis 2 semaines en rentrant donc au final nous il y a une partie de l'équipe S&OP qui essaie d'évaluer cette charge de monteuse et de gens qui vont sur site et voilà tes hypothèses elles vont changer tout le temps en fonction du pays, en fonction de plein de trucs. Ça devient incontrôlable en fait. On essaie de chiffrer tout ça mais les données change tellement souvent que demander de chiffrer tout ça et changer tous les mois d'hypothèses sur ses objectifs-là c'est la folie quoi.

V : okok. Comment est-ce que les tâches sont réparties entre les employés d'une même équipe ?

E2 : moi la ça va pas trop donc c'est dur de répondre mais sinon avant ça se faisait bien en fait. Chez nous au S&OP tu avais une personne qui était plus plan de production et finance et une personne qui est plus labor pour vérifier est-ce qu'on a tous les gens finalement que ça soit au contrôle qualité, que ça soit à l'assemblage qui sont envoyés sur site. Donc est-ce qu'on a suffisamment de travail pour eux et est-ce qu'il nous manque pas des gars par rapport à la

charge de travail qui va arriver ? Et quand il faut embaucher quelqu'un en fonction du type de personne qu'il faut embaucher des fois c'est un an de formation minimum pour être formé dans cette fonction. Et donc quand tu sais que fin 2022 il faudra des hommes en plus tu dois déjà les embaucher aujourd'hui et donc ça il y a quelqu'un qui s'occupe de ça. Moi, je m'occupe fort de la partie fournisseur et tu en as un qui s'occupe de l'inventaire. Et donc au final les topics s'ils sont très centrés sur un des domaines, on sait qui aller trouver et si les topics sont un peu entre 2 nous on se débrouille très bien parce qu'on s'entend assez bien dans l'équipe que pour discuter et voir ce qui y a un peu le temps de faire quoi.

V : okok est-ce que tu sors des KPI pour orienter tes décisions ?

E2 : des KPI ? Moi j'en sors pas, mon manager en sort mais en gros nous on demande des go en avance de phase donc on demande du cash à IBA, au grand patron sans qu'il y ait quelque chose de réel derrière. Donc finalement on appelle ça des prospects de vente mais on pense que ce client-là va nous commander ça et il va le vouloir à tel moment. Et toutes ses discussions-là avec les clients ça prend du temps c'est des cotations qui doivent se faire et le temps que ses cotations se fassent, nous on doit prendre des décisions pour respecter les délais qu'on promet dans ses propositions de contrat aux clients. Et donc on doit demander des trucs en avance de phase mais si le client après dit « moi je vais chez votre concurrent, j'ai plus besoin de vous », nous on a commandé des choses donc potentiellement on va garder des choses en stocks beaucoup trop longtemps et ça perdra de la valeur en stock. Donc c'est ça que l'on essaie de juger et effectivement tu as pas mal de KPI qui sont sortis là-dessus et je sors des KPI des safety stock mais c'est moins mon rôle que celui de mon manager. Nous finalement on travaille sur des sujets et lui doit rassembler les sujets et sortir les KPI finalement pour regarder si on est toujours dans les sous ou si on a demandé pour une BU (business unit) beaucoup trop d'argent en avance et regarder un peu tout ça.

V : ok, d'accord. Maintenant plutôt par rapport au télétravail, comment toi personnellement tu as fait pour être aussi efficace en télétravail qu'au bureau ?

E2 : ah, je ne le suis pas. J'ai accepté le fait que voilà en télétravail... enfin surtout au début la première vague au final le mot d'ordre d'IBA et des managers c'était « pensez à vous, sentez-vous bien, c'est quelque chose de particulier que l'on traverse . Voilà on vous demande pas pendant la première vague en tout cas de faire énormément de boulot on demande juste de faire en sorte que la boîte continue à tourner vu que c'est le plus important pour IBA et puis voilà ». Et par la suite vu qu'on s'est aperçu que la crise durait longtemps maintenant ça fait 2 ans et là la boîte a dit : « voilà on doit continuer à évoluer, on va recommencer à mettre la pression sur

les employés ». Et ça en homeworking c'était pas gérable pour moi c'est pour ça que je suis retourné au boulot travailler. Mais au final moi en homeworking je fais pas plus en tout cas qu'au boulot. Il y a certains jours oui mais c'est très rare et ça dépend un peu du mood dans lequel tu es quand tu te lèves, etc.

V : est-ce que l'entreprise IBA avant la crise, elle était prête à passer à un mode 100% télétravail ?

E2 : non, on était déjà pas mal parti. Donc nous on avait déjà avant la crise covid un jour d'homeworking par semaine qu'on pouvait changer, qu'on pouvait reporter à la semaine prochaine, c'était assez flexible. Un jour par semaine qui pouvait un tout petit peu se cumuler mais non 100% homeworking ça on était pas prêt et on ne le veut pas. IBA ne le veut pas parce que tu perds énormément de chose surtout dans le social, dans l'ambiance entre les équipes, dans les discussions. Tu perds trop de chose que pour te dire 100% homeworking c'est une bonne chose. Mais d'après moi, après la crise sanitaire on va passer à deux-trois jours d'homeworking par personne pour ceux qui souhaite. Ce sera quelque chose de très flexible parce voilà IBA s'est quand même rendu compte qu'on a quand même fort baisser nos coûts indirects depuis la crise covid genre le café, on paie moins de café ça nous coûte beaucoup moins cher parce que les gens ne viennent plus. Il y a le papier WC, pareil. Il y a des bâtiments qu'on ne loue plus vu qu'IBA n'est pas propriétaire de tous ses bâtiments je crois qu'il y en avait 7 ou 8 je crois. Je crois qu'il y en a un ou deux qu'on ne loue plus donc ça fait des économies énormes parce que de toute façon on en a plus besoin. Si tout le monde fait un peu plus d'homeworking, tu peux libérer des espaces, tu peux t'arranger différemment pour optimiser un peu tes surfaces de travail donc en avoir besoin de moins.

V : ok. Tu y as déjà répondu mais peut-être pour que ça soit un peu plus complet, quelle est la meilleure manière de travailler pour toi ? En présentiel ou en distanciel ?

E2 : en présentiel mais je dirai que c'est toujours chouette d'avoir un jour d'homeworking, c'est un jour où voilà je suis plus cool dans ma gestion du travail. Les gens te font confiance tu fais ce que tu dois faire et ce que tu as envie de faire mais tu peux aussi prendre un petit de temps pour soi c'est important. Et donc moi idéalement plus tard quand la crise sera passée ce sera peut-être maximum deux jours de télétravail je dirai entre un et deux et puis trois jours au boulot minimum quoi.

V : okok, maintenant plutôt au niveau des projets parce que c'est vraiment ce qui m'intéresse dans mon étude. Donc en quoi consiste un projet chez IBA ?

E2 : je parle et tu me rattrape si je dévie. Un projet chez IBA, il y a 3 business units. Donc si tu veux tu as RPS, indus et PT. En PT, les machines ça met maximum 2 ans pour les produire, on est sur des grosses machines. Il faut savoir que pour mettre ses machines dans les hôpitaux et qu'on les vendent à ses hôpitaux il faut que leur hôpital soit adapté donc souvent ils doivent construire des buildings qui sont aux dimensions que IBA souhaite pour ses machines. Donc un projet c'est vraiment pas uniquement la machine qu'on sort nous, il y a même tout un bâtiment qui doit se construire autour de cette machine-là. IBA a commencé à se lancer aussi dans le suivi des buildings donc finalement un client quand il signe un projet il peut dire « moi j'aimerais bien que ça soit IBA qui prenne en charge le building ». Et comme ça avec IBA on offre la solution complète, la machine, le building, le personnel qu'on envoie sur site pour régler plein de truc sur la machine. C'est vraiment une solution global qu'on offre. Et puis tu as indus et RPS. Donc oui, en PT donc c'est vraiment sur des patients c'est pour ça que ça prend peut-être plus de temps parce que c'est vraiment ça touche aux patients donc si il y a un boulon qui tombe sur la tête du patient ça peut être dangereux donc on doit être attentif à tout, c'est très risqué puisque ça touche à un patient. En indus, ça touche à des matériaux donc c'est la stérilisation de matériaux. Donc typiquement c'est le président américain tout le courrier qu'on lui envoie passe dans les machines fabriquées par IBA pour être sûr qu'il y a pas je sais pas une bombe ou quelque chose dans cette enveloppe, dans ce courrier qui pourrait nuire à la santé du président. Donc ça c'est plutôt sur des objets donc ça va un peu plus vite parce qu'il y a un peu moins de réglementation à ce niveau-là. Mais une machine indus prend quand même je dirai entre 9 mois et 1 an à être produite. Et tu as RPS et là c'est pour ioniser et transformer finalement que ça soit un liquide ou un solide ou un gaz en quelque chose qui peut servir au médical typiquement quand tu fais une IRM tu reçois un produit dans le sang qui fera en sorte que l'IRM voit mieux ce qu'elle doit voir dans ton corps donc ça va mettre en couleur finalement ce que l'IRM doit analyser. Ça c'est un produit que l'on vend aussi mais il faut savoir que ce produit-là à une durée de vie de maximum 1 jour ou 2 et donc ici l'hôpital peut le faire lui-même et directement avoir ses doses-là c'est beaucoup plus facile qu'avoir un centre de distribution qui produise ça et qui doit répartir dans tous les hôpitaux sachant que la durée de vie d'après moi c'est maximum un jour. Donc la logistique à ce niveau-là doit être très compliquée donc voilà nous on vend ça aux hôpitaux comme ça tu sais tout faire toi-même et tu es moins dans le rush à savoir quand tu vas être livré de ça, etc. Et donc un projet ça dépend la BU mais il va durer plus ou moins longtemps mais des projets IBA c'est vraiment toujours des gros projets, des grosses machines donc la question de base c'est comment je vois un projet ?

V : Oui oui, en quoi consiste un projet oui ?

E2 : Un projet au final c'est... Tu as d'abord toute la partie vente où là les vendeurs d'IBA vont contacter des potentiels clients et vont négocier avec eux sachant qu'on a quand même des concurrents en fonction de quel BU, de quel type de produit on parle. Il y a des concurrents sur un marché on est pas seul. Et donc on va devoir faire des cotations donc on va devoir dire au potentiel client « écoute, si tu achètes chez nous, on te livre en x mois, on te fait payer autant, on t'offre ça ». Enfin c'est un peu de la négociation et si un concurrent offre mieux que nous le client d'office il va aller chez le concurrent. Le problème c'est que dans ses cotations-là, on joue souvent sur le délai donc je te disais en PT ça met 24 mois à faire une machine pour qu'il y ait pas de stress dans la supply chain et nous si on promet 24 mois au client c'est pas toujours perdu parce que nos compétiteurs ont un délai plus long. Donc on va essayer de jouer avec ses délais-là en disant au client : « non t'inquiète nous on te le fera en 18 mois ». on a même vendu un truc en 10 mois alors que c'était 24 mois, c'était un gros deal. Les gros deal c'est des deals à 100.000.000. On sait que si on là on est bien mais que si il y a un peu de pénalité de retard on est prêt à prendre ce risque. On a accepté des projets en la moitié de délai normal de production, c'est mettre en stress toute la supply chain et encore plus dans un environnement covid qui fait très mal quoi. C'est ça qu'il se passe aujourd'hui tout le monde est dans le rush tout le monde est très stressé parce qu'on a accepté ses projets à très court terme, beaucoup trop court terme. Avec tout le purchasing donc toute la partie achat qui n'arrive pas à livrer et ils doivent remettre des délais de livraison parce qu'ils sont submergés par la crise des composants.

V : Et ça c'est à cause de la crise ça pour toi ? Au niveau des délais et tout ça ?

E2 : Pas totalement je crois que même sans crise je crois qu'il faut essayer de respecter un minimum les délais, la faisabilité mais IBA est tellement un business compliqué qu'on arrive toujours à se débrouiller pour sortir quelque chose même si on les a pas commandé à l'avance on est très imaginaire à ce niveau-là. Mais là à l'heure actuelle les gens ne tiennent pas du tout en compte le fait que la situation covid freine complètement les appros et aussi les délais d'appro. Et eux finalement ceux des ventes ils sont payés des bonus par rapport aux ventes qu'ils font et donc chacun à un intérêt complètement différent. Eux leurs intérêt c'est qu'il y ait le plus de vente possible comme ça ils ont un meilleur bonus à la fin et comme ça la BU vend beaucoup et tout le monde est content mais nous on aimerait bien juste leur dire « les gars ça c'est pas possible, ça c'est pas possible ». Et pour l'instant c'est assez compliqué de leur communiquer le fait que ça soit pas possible.

V : Ok, d'accord. Est-ce qu'il y a des projets prioritaires ? Et sur base de quels critères ?

E2 : Oui, évidemment sur base de la tune, l'argent. Les projets chez nous valent beaucoup d'argent et souvent pour faire plaisir aux clients, la cotation qu'on leur rend on met des pénalités de retard. Quand IBA dit : « écoute nous on vous livre en douze mois, si on te livre plus tard on accepte de te donner 10.000 euros par semaine de retard ». Mais sachant que ce projet il rapporte des millions et des millions à IBA, IBA en signant ils savent qu'on va avoir du retard mais ils sont prêt à accepter on va dire dix semaines de retard donc 1.000.000 d'euros mais après si on peut les éviter, évitons-les. L'objectif c'est de pas aller plus haut mais voilà on joue avec ça et donc les projets prioritaires c'est souvent ceux où le client à bien négocié et a rempli le contrat très strict pour IBA. Donc le client peut jouer avec ça en disant : « écoute, moi je vais chez le concurrent ou je vais chez IBA, moi j'hésite encore », il peut hésiter jusqu'au dernier moment et puis c'est celui qui se met le plus à défaut qui prend le plus de risque. IBA ils prennent beaucoup de risque sur les pénalités, etc. Et donc les clients vont chez IBA en disant : « Voilà IBA a pris beaucoup de risque sur ce contrat on va essayer chez eux ». Et nous après en fonction des risques qu'on a pris sur tous les contrats on a des priorités, celui-là on risque beaucoup trop de perdre de l'argent donc ça c'est la priorité absolue pour tout le groupe.

V : Ok, d'accord. Et quelles sont les différentes étapes pour que le projet soit mené à bien ?

E2 : Pour moi la meilleure étape c'est de respecter les délais de production. Ça pour moi ce serait le top mais bon on sait que c'est pas possible pour plein de raisons. Ça c'est mon point de vue pas le point de vue des vendeurs qui vont te dire mais non et ça se défend. Mais sinon pour qu'un projet soit mené à bien tu dois commander longtemps en avance et avoir du stock. Du safety stock (du stock de sécurité), ici on est vraiment chez IBA dans du make to order. Et donc ça veut dire que avant, maintenant on essaie de transformer un peu mais avant on ne commandait que quand on avait des besoins donc quand on savait qu'on allait vraiment avoir besoin de toutes ses pièces là. Maintenant, on se dit le make to order ça ne va plus on va essayer de se diriger un peu plus vers un make to stock donc mettre du stock en avance mais pas trop parce que c'est pas possible pour tout. Il y a des pièces qu'on a besoin qui seront uniques au pays où on l'envoie. Au final, une fois qu'il y a des cabines électriques, en fonction du pays ou de la zone géographique où tu l'envoies il faut un voltage, un ampérage différent et donc là-dessus on ne sait pas prévoir. Et donc on ne peut pas mettre trop de stock en avance parce que si on ne vend plus jamais en Amérique du sud, on utilisera plus jamais tout ce qu'on a commandé et ses cabines-là c'est 50.000 à 100.000 euros. C'est directement des gros montants donc du make to stock complet tu peux pas le faire non plus. Et donc on essaie de trouver une zone entre make to order et make to stock pour essayer de faire en sorte qu'on déstresse

complètement la chaîne logistique quand il y a des vendeurs qui acceptent un deal avec la moitié de délai de production.

V : Ok parfait. Maintenant c'est plutôt la structure d'IBA qu'on va parler. Et pour toi est-ce que c'est une structure très hiérarchisé ou plutôt plate ?

E2 : Les gens font en sorte que c'est plat mais je crois que c'est très hiérarchisé au fond. Le fait qu'on ait beaucoup de copains, qu'il y ait des managers pas tous mais pour une partie très humains, ça essaie à un certain niveau de rendre cette hiérarchie plate mais la hiérarchie est quand même présente. Moi je sais que si je veux aller jusqu'à 50.000 euros je peux le faire moi-même, si je veux monter jusqu'à 100.000 euros je dois demander à mon manager, si je veux monter jusqu'à 500.000 euros je dois demander à mon directeur et si je veux monter au-dessus de 500.000 euros je dois demander au CEO. Et donc tout ça je crois que c'est pas trop mal mais c'est quand même très hiérarchisé et quand eux prennent des mauvaises décisions... c'est déjà arrivé en mars/avril moi j'avais demandé quelque chose qui m'a été refusé. Un mois après ça été accepté mais en un mois on avait perdu 400.000 euros. Et moi, j'ai voulu reprocher à la personne et c'est une grosse pointure que voilà sa mauvaise décision c'est un manque à gagner de 400.000 euros, on ne laisse pas faire ça parce que ça ne se fait pas et voilà. Les gens très haut prennent des grosses décisions et nous on doit respecter ses décisions-là et les vendeurs acceptent des deals que nous on est pas d'accord. Nous on en souffre mais on a pas grand-chose à dire non plus.

V : Ok. C'était justement ma prochaine question c'est quelle place occupe l'employé dans la prise de décisions? Tu viens un peu d'y répondre.

E2 : Oui mais je crois que ça dépend ce qu'on entend par prise de décision mais si c'est à tout niveau je crois que tu es très libre, tu es très très libre dans ce que tu fais. Genre tu veux te lancer sur un projet, fais-le il y a personne qui va te dire non ça ne sert à rien. Enfin, tu auras très peu de frein à ce niveau-là mais pour des grosses décisions IBA ça c'est vrai que c'est pas toi qui décide mais après on est 1.000 dans l'entreprise si les 1.000 doivent voter, c'est pas possible. Quand tu es dans une trop grosse entreprise ou une moyenne parce que d'après moi on est pas dans les toutes grosses non plus avec 1.000 employés mais tu dois quand même avoir des gens qui décident de certaines choses et puis d'autres personnes décident quand les montants sont moindres enfin voilà. Il y a quand même cette hiérarchie qui est présente. Le fait qu'IBA soit très humain ça essaie de rendre la hiérarchie plate mais la hiérarchie plate c'est maximum avec ton n+1 quand ça se passe bien avec lui. Après c'est déjà plus plat quoi.

V : Ok, nickel c'était ma dernière question.

E2 : J'espère que j'ai pu t'aider.

V : Oui tu m'as dit plein de trucs qui étaient intéressants. J'ai pris pas mal de note.

E2 : Ah nickel.

V : Merci à toi et désolé de t'avoir déranger pendant tes congés du coup.

E2 : Non te tracasse pas, avec plaisir.

V : ça va merci beaucoup en tout cas.

E2 : Oui, bonne journée.

V : Bonne journée.

### **Annexe 4 : Entretien employé 3**

V : Voilà si tu es prêt, on peut y aller.

E3 : vas-y je t'écoute

V : voilà, donc moi je suis un étudiant de master en gestion en deuxième année et dans le cadre de mon mémoire j'aimerais te poser quelques questions. Ma question de recherche c'est « comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises agiles ». C'est pour ça que j'ai pris IBA donc voilà, la première question c'est peux-tu te présenter en quelques mots ?

E3 : Oui, je suis coordinateur projet chez IBA, c'est-à-dire que je suis dans une équipe qui intervient à partir du moment où un client a signé un contrat avec IBA. Je travaille avec le chef de projet jusqu'à ce que le client si tu veux, ait accepté son site, c'est-à-dire que tout matériel est installé et fonctionnel sur le site. Alors, après ça c'est en terme de timing sur le projet en termes de responsabilités, ça couvre beaucoup de choses. C'est un boulot où en gros on suit le chef de projet dans toute la partie équipement, c'est à dire qu'on donne du support pour commander les pièces en temps et en heure pour qu'elles arrivent en temps et en heure. On fait ce suivi-là, on fait le suivi de coût, on fait ensuite la préparation de toute la partie logistique. Donc comment est-ce qu'on fait pour préparer et emballer tout le matériel pour que ça arrive bien comme il faut sur site et au bon moment de nouveau et au bon endroit sur le site ? Parce que le site je ne sais pas si Jérôme t'as un petit peut expliquer mais on parle d'hôpitaux ce n'est pas genre un tout petit truc avec un cas de réception, c'est carrément un hôpital donc c'est costaud.

V : Ok. Qu'est-ce qui te plaît dans cette entreprise ?

E3 : Écoute, moi ce qui me plaît, c'est la variété des contacts qu'on peut avoir. Et puis l'entreprise en particulier ça, c'est plutôt pour le job. L'entreprise en particulier, c'est qu'on a vraiment une mission, tout ce qu'on fait, quel que soit le type d'équipement ou de matériel sur lequel on travaille, de toute façon ça tourne généralement autour de la santé. Et c'est soit dans le cadre d'un diagnostic, soit dans le traitement du cancer dans la majorité des cas. Et donc c'est super motivant de se dire que tous les matins on se lève et qu'on va aller aider des gens si on est efficace. Ça va aider des gens à être diagnostiquer plus vite, ça va aider des enfants à être traités d'une tumeur au cerveau plus vite donc voilà ça, c'est super motivant.

V : Ok. Pourrais-tu décrire les principales tâches liées à ta fonction ?

E3 : Oui, il va falloir que j'arrive à vulgariser tout ça pour que ça te parle, parce que sinon je vais utiliser un vocabulaire IBA et tu vas raccrocher. Donc je vais essayer de simplifier, c'est ce que je te disais un petit peu toute à l'heure où les premières tâches c'est de suivre toute la partie approvisionnement de l'équipement. Encore je dis suivre, c'est vraiment on a un ERP et dans lequel on vient placer tous les besoins pour le projet, tout le matériel dont on a besoin donc on définit le quoi, on définit le quand pour la partie équipement et ensuite une fois que le matériel est arrivé ici à Louvain-la-Neuve, il y a tout un tas d'opérations de supply chain qui consiste à parfois faire de l'assemblage, parfois faire du contrôle qualité et cetera et une fois que tout est réellement disponible, mon rôle à moi, c'est de faire préparer le matériel. Je vais simplifier mais si le client a demandé 100 pièces, peut-être que les 100 pièces doivent être réparties dans huit caisses différentes de manière bien précise pour respecter soit des contraintes de dimensions, soit des contraintes d'installation. On doit respecter si tu veux une logique de séquence d'installation un petit peu comme un kit Ikea, donc tout ça c'est sous notre responsabilité et ensuite une fois que l'installation a commencé, si les gens qui sont sur site cassent des pièces, on a un rôle d'envoyer les pièces cassées et ou manquantes le plus vite possible donc c'est à la fois un travail de longue haleine sur toute la première partie et un travail beaucoup dans la réactivité sur la deuxième partie.

V : Ok. De quelle équipe fais-tu partie ?

E3 : La partie planning ? Tu veux plus de précision ou pas ?

V : Oui, si c'est possible.

E3 : Oui, en fait le département complet s'appelle le global planning, il est réparti en 3 grandes catégories, donc dans la partie planning il y a une team sales and operation plan qui gère vraiment toute la vue moyen/long terme donc là on parle beaucoup de tout ce qui est

prospect, il y a une team supply planning à laquelle appartient Jérôme qui gère à la fois la production des machines, donc on lance avant même que les clients soient signés. C'est un petit peu comme si tu veux, tu travaillais chez Peugeot, tu n'attends pas qu'un client vienne signer un bon de commande pour fabriquer tes moteurs. Il y a une équipe derrière qui bosse et qui sait qu'ils vont devoir en fabriquer X par an et ça, c'est une partie de l'équipe supply planning qui gère ça. Et puis il y a, l'équipe à laquelle j'appartiens, qui s'appelle le customer Project coordination et qui donc s'occupe de toute la partie projet une fois que le projet est signé.

V : Ok, parfait. Maintenant, on va parler plutôt de la crise sanitaire. Comment la crise elle a été vécue et traitée chez IBA ?

E3 : Alors il y a différents aspects : il y a l'aspect sécurité chez IBA, c'est-à-dire que IBA a appliqué plutôt plus que pas assez les règles sanitaires définies par le gouvernement. Donc IBA s'est positionné plutôt conservateur, c'est-à-dire essayer de protéger au maximum ses employés en permettant pour tous ceux qui pouvaient le faire de faire du homeworking. Donc il y a beaucoup de travail sur la confiance évidemment parce que sans ça tu n'arrives pas à faire ça. Et après pour le reste écoute, on a subi comme tout le monde un certain nombre de choses, des retards de commande, et cetera.

V : OK, est ce que la crise a changé ta manière de travailler ?

E3 : Non pas du tout, non.

V : Ok.

E3 : tu veux dire dans la qualité de mes livrables ou dans les process au sein de l'équipe ?

V : tout, dans l'ensemble.

E3 : Non, il n'y a pas eu de remise en question du fonctionnement de manière générale non. Pas à notre niveau.

V : Ok, parfait. Est-ce que des outils ont été mis en place depuis le COVID ? Depuis la crise ?

E3 : Oui, mais pas chez nous en supply chain oui, Pourquoi ? Parce que on s'est rendu compte qu'avec la crise, il y avait certains secteurs d'activité qui étaient impactés donc produisant moins voire plus du tout. Et du coup, on devrait s'équiper d'outils qui permettait de se dire « ok on sait que pour une partie de nos équipements attention, il y a tel et tel ou tel fournisseur qui vont nous poser problème, on va prendre du retard ». Et donc on a développé des outils de monitoring si tu veux qui permettent d'anticiper un peu ces choses-là.

V : Ok, parfait. Oui, j'ai pris ton profil aussi parce que j'ai varié beaucoup de profil je trouvais ça intéressant. Apparemment, tu étais manager avant la crise c'est ça ? Comme ça, tu pourras aussi me dire comment tu fonctionnais avant la crise parce que c'est vraiment ça qui m'intéresse donc avant et maintenant. Donc voilà donc ici, je vais vraiment aller dans la planification pure et là ce sera plus ton ancien job, je suppose. Donc, comment l'entreprise définit elle ses objectifs ? Comment elle les définissait avant ou maintenant si tu sais quoi ?

E3 : Au niveau top management si tu veux, je ne pense pas qu'IBA a changé la manière de définir ses objectifs. C'est-à-dire qu'une entreprise telle qu'IBA, qui est beaucoup dans la recherche et développement c'est des opportunités à prendre, c'est un marché à analyser savoir quelles sont les molécules de l'avenir et cetera. Et donc, le positionnement d'IBA a toujours été un peu de se mettre au premier rang par rapport à tout ça. Donc de ce point de vue-là, si tu veux la stratégie d'IBA n'a pas vraiment évolué avec le COVID. Mais ça c'est plus des impacts business c'est juste que le carnet de commandes a été un peu plus lent à se remplir. Mais le positionnement d'IBA en soit n'a pas changé. En tout cas, le COVID n'a pas affecté la stratégie.

V : Ok. Et comment est-ce que les tâches sont réparties entre les employés d'une même équipe ?

E3 : Ah là on rentre dans le concret. Je peux te parler de l'équipe à laquelle j'appartiens. En fait, on se répartit les projets de deux manières différentes. Alors il y a une charge de travail, un projet, on va dire dure un certain temps et à une certaine charge de travail en fonction de ce que le client à commander. Je vais reprendre l'analogie avec une voiture, mais tu peux très bien commander une classe A demain et demander deux options et Jérôme il va en commander une avec dix-huit options dessus. Si tu veux le nombre d'heures de travail à passer dessus, sur la voiture ne sera pas la même. C'est la même chose pour nos projets. En fonction de la taille du projet, de la durée du projet, on a des outils qui permettent de calculer des courbes de charge et de dire « oui ok telle personne elle peut prendre un projet qu'il faut livrer dans un an » et cetera. Ça c'est le premier paramètre, c'est un équilibre si tu veux entre la charge qui arrive d'un côté et la capacité qui arrive de l'autre. L'autre paramètre, c'est la flexibilité. Il faut que dans une équipe on soit capable de se back-uper les uns les autres et puis surtout de l'utiliser un peu sur les connaissances produits. Pourquoi ? Parce que chez IBA il y a différents types de produits, il y a différents types de projets, les technologies ne sont pas les mêmes. Et du coup, la façon de gérer les projets n'est pas forcément la même, la dynamique n'est pas la même. On a tendance à laisser un peu les mêmes personnes sur le même type de projet parce que tu augmentes tes connaissances et du coup ton efficacité et ce n'est pas forcément sur le long terme le plus

intéressant. Et donc ça c'est quelque chose qui se met en place depuis 2-3 ans ou on essaie de répartir l'équipe sur un peu tous les types de projets pour avoir vraiment une connaissance la plus large possible et que n'importe qui puisse travailler sur n'importe quel type de projet.

V : Ok, parfait. Comment l'entreprise vérifie que les tâches et les objectifs sont bien accompli, donc là je parle plutôt quand tu étais manager quoi ?

E3 : je peux te donner la vue quand j'étais manager, mais je vais te donner aussi celle d'aujourd'hui qui en fait n'est pas différente. C'est à dire qu'on a des réunions régulières entre manager et employé et on fait le tour d'un certain nombre de sujets si tu veux donc il y a la partie très opérationnelle où on fait le tour de tous les projets où on sait qu'il y a certains livrables à fournir pour le chef de projet, on vérifie qu'ils sont bien faits, on discute des problèmes qu'on rencontre, donc ça c'est vraiment la partie opérationnelle. Il y a un deuxième sujet qui est la partie charge de travail, comment est-ce que on voit les choses ? Est-ce que c'est supportable en ce moment, est-ce qu'on peut prendre des choses en plus ? Et puis il y a un troisième point qui est plus transversal, c'est une discussion avec le manager et l'employé, sur « ok, en ce moment tu travailles là-dessus mais est-ce que tu préférerais travailler sur autre chose ? Est-ce que tu as des idées d'amélioration ? » Et donc là c'est des sujets qui touchent un petit peu moins à ce qui est signé si tu veux par nos ventes avec nos clients, mais vraiment sur le développement des personnes.

V : Ok. Et ça, c'est ce qui a encore d'application maintenant.

E3 : Oui tout à fait oui.

V : Ok, d'accord et est-ce que ce processus il a changé depuis la crise ou pas du tout ? Parce que je suppose que le fait de contrôler en distanciel ça change complètement la donne.

E3 : oui, j'étais encore manager au début de la crise sanitaire. Et effectivement, moi c'est un truc que j'ai... c'était très personnel mais en tant que manager, j'ai trouvé ça très difficile à vivre parce que quand t'es ici, en visio, en teams, et cetera. Bon là, tu vois je n'ai pas mis ma caméra mais il y a beaucoup de gens qui ne mettaient pas leur caméra et même ceux qui mettaient leur caméra, tu n'as pas le langage corporel et donc quelqu'un qui va être dans la détresse peut le cacher assez facilement en fait. Donc tu perçois moins des signes parce qu'il n'y a rien à faire quand tu es employé, t'as pas forcément envie de dire à ton manager « écoute, je n'y arrive pas », c'est plutôt en général vécu comme un signe de faiblesse alors qu'en réalité, arriver à dire qu'on n'arrive pas faire quelque chose, moi j'ai toujours considéré que c'était une force parce que c'était accepter qu'on a un souci et ça permet en tout cas d'avancer et de trouver une solution.

Mais tout ça pour dire que oui, effectivement le Covid a changé un petit peu la manière de travailler, on doit prendre un peu plus de temps entre manager et employé pour se parler, pour pouvoir mieux se comprendre. Parce qu'il n'y a rien à faire quand on est en face à face les choses ne passent pas de la même manière et c'est des relations qui sont hyper importantes.

V : Ok, parfait. Est-ce que vous sortez des KPI pour orienter vos décisions ?

E3 : Alors on a des KPI qui servent oui parfois, je suis en train de réfléchir à tous les KPI qu'on sort parce que justement, j'en sors beaucoup de mon côté. Il y en a si tu veux qui vont servir à orienter les décisions qui vont permettre de dire : « voilà, sur base de nos indicateurs, on peut vous dire que si vous signez un projet de tel type dans un tel délai on pourra le faire ou on ne pourra pas le faire ». Donc ça oui, on a ce type d'indicateurs. On a des indicateurs de courbe de charge qui permette de dire : « voilà avec tout le volume qu'on a signé actuellement, à un horizon x, attention là on est dans le rouge. Il faut soit lisser la charge, soit recruté ». Parce que on n'a pas assez de ressources en interne. On a des indicateurs qui permettent de mesurer aussi l'efficacité de la supply chain, qui permet de regarder un peu : « voilà, on a passé, je dis n'importe quoi, 7.000 commandes depuis le début de l'année, sur celles qui ont été livré il y en a que 85% qui respectent les délais ». Vous avez un service level agreement à 95%, vous êtes 10% en dessous, qu'est-ce que vous mettez en place comme plan d'action ? La logique tu l'as pigé. Donc oui on a comme ça toute une série d'indicateurs qui permettent de mesurer à la fois notre propre qualité de travail au planning, un petit peu parfois celle des autres, mais c'est dans le sens plutôt challenger pour améliorer, ce n'est pas tellement faire du finger putting pour dire : « Ah, c'est de votre faute ». Tu vois l'état d'esprit n'est pas le même.

V : OK. Est-ce que les KPI ont changés depuis la crise ?

E3 : Alors oui ils ont changé mais pas à cause de la crise. C'est-à-dire que il y a eu une réorganisation au niveau du global planning juste au début de la crise, ça s'est mis en place à ce moment-là. Pardon ?

V : Pardon, je demandais si c'était un hasard ou si c'était du fait de la crise, la réorganisation ?

E3 : non, c'est complètement un hasard parce que la réorganisation avait été décidé bien avant en fait. Il a fallu d'abord la construire, donc là quand j'étais manager, j'ai participé à cette construction. Un peu la définition des rôles et responsabilités d'une équipe et tout. Et puis après, il a fallu la rendre vraiment opérationnel. Construire les équipes, définir les nouveaux rôles et responsabilités de tout le monde et donc en faisant ça on s'est professionnalisé et on a décidé de mesurer un peu plus quelque chose.

V : Ok, parfait. Maintenant, on va parler plutôt du télétravail. À quelle fréquence le télétravail il était utilisé chez IBA avant la crise ?

E3 : Un jour par semaine possible, rien d'imposer.

V : Ok. Maintenant, je suppose qu'il est présent tous les jours ?

E3 : Il est demandé comme étant systématique avec un maximum là c'est légal c'est le gouvernement qui a décidé un jour possible par semaine pouvant être étendu suivant les contraintes spécifiques demandées par le manager.

V : Ok.

E3 : Et typiquement aujourd'hui tu vois, on a eu une réunion où on devait discuter tous ensemble dans une équipe des rôles et responsabilités et ce genre de réunion n'est pas efficace quand on est en distanciel. Il fallait absolument être ici en présentiel pour le faire. Donc on a tous joué le jeu, on est venu, on s'est trouver une grande salle, on a respecté tout ce qu'il fallait et tout. Mais donc il y a des cas particuliers pour lesquels il faut quand même pouvoir maintenir le présentiel.

V : Ok. Comment toi à titre personnel, comment tu as fait pour être aussi efficace en télétravail qu'au bureau ?

E3 : Je ne suis pas aussi efficace en télétravail qu'au bureau.

V : D'accord, pour quelles raisons ?

E3 : J'ai besoin du cadre professionnel pour à la fois garder ma motivation et ma concentration.

V : Ok.

E3 : Si tu veux, j'ai du mal quand je suis chez moi, je suis chez moi. Ici quand je suis au bureau ce n'est pas pareil. J'ai un cadre, c'est le cadre du boulot et j'ai besoin de cette distinction claire et nette. Mais j'en ai déjà parlé à mon management, j'ai dit écoutez : « moi, je ne suis pas efficace, ça ne va pas, je n'arrive pas assez concentré, je suis à 60% de ce que je pourrais faire ». Donc j'ai demandé à pouvoir revenir ici plus régulièrement que ce qui était demandé. Ils m'ont dit oui, ok, pas de problème.

V : Okay, parfait. Est-ce que l'entreprise IBA était prête à passer à un mode 100% télétravail ? Ou c'était un petit peu brouillon quand la crise a éclaté ?

E3 : Je crois que ça a été un peu brouillon, comme pour toutes les entreprises. Mais ceci dit, tout ce qui était support informatique était déjà paramétré pour pouvoir le faire, donc à partir du moment où quelqu'un avait chez lui avec une connexion internet, ça suffisait pour pouvoir faire du télétravail. Après on peut parler de ce qui pourrait être considéré comme du détail mais travailler toute la journée sur un écran 14 pouce de laptop quand tu fais de l'Excel, ce n'est pas facile. Tout le monde n'était pas forcément équipé d'un vrai fauteuil de bureau pour pouvoir rester assis dessus pendant 8h par jour. Avoir un bureau à la maison, tout le monde ne l'avait pas. Donc voilà, il y a des détails un peu technique comme ça où IBA a proposé de mettre à disposition une partie du matériel. Mais donc, il a fallu un petit temps d'adaptation parce que tout s'est passé tellement vite. Mais globalement, si je devais donner une côte si tu veux à IBA de 1 à 5 sur la mise en place de ça, je mettrais quand même un 4 sur 5 parce que franchement ils ont bien bossé quoi.

V : Ok, parfait. Pour toi, quelle est la meilleure manière de travailler en présentiel ou en distanciel ? Je pense que tu as y a un peu répondu.

E3 : Après c'est une question d'équilibre parce que pour certains sujets typiquement moi j'aime bien travailler sur autre chose que de l'opérationnel et les sujets d'amélioration et le fait d'être chez moi à ce moment-là par exemple un jour par semaine, je suis moins déconcentré parce que du coup je ne suis pas dérangé par les gens qui discutent dans l'équipe qui m'interpelle, on discute, on échange et cetera. Et du coup je suis un petit peu plus efficace pour ces sujets-là. Mais pour moi, ce n'est pas plus d'un jour par semaine.

V : Ok, parfait. Maintenant on va plutôt parler des projets parce que toi ta fonction elle se raccorde beaucoup aux projets, de ce que je comprends. Donc tout bêtement en quoi consiste un projet ?

E3 : Précise ta question, parce qu'en quoi consiste un projet, un projet c'est un terme générique, tu veux dire un projet chez IBA ?

V : Oui, un projet chez IBA, oui, c'est ça que je voulais dire.

E3 : Un projet chez IBA c'est une somme d'équipements et de services qui a été négocié avec le client. Pour entrer un peu plus dans le détail. Je vais prendre un exemple, un client, ça peut être effectivement un gouvernement qui décide d'installer donc dans sa capitale un centre de traitement du cancer. Donc, lui ce dont il a besoin, c'est un lieu d'entreprise qui est capable de lui fournir le matériel, qui est capable d'installer le matériel, qui est capable de donner de la formation à ses futurs employés dans l'hôpital et qui est capable de fournir aussi un contrat de

service de maintenance derrière et IBA est capable de former tout ça. Donc un projet, c'est tout ça, c'est de l'équipement et c'est du service.

V : Ok. Il y a -t-il des projets prioritaires et sur base de quels critères ?

E3 : Alors un projet prioritaire, il est souvent jugé prioritaire parce qu'il a soit un impact commercial, soit un impact financier. Je vais prendre deux extrêmes, mais tu pourrais avoir un projet à 30.000€ parce que le client a commandé juste un petit upgrade d'une partie d'un équipement qui l'a déjà, qui nous a acheté donc ça voilà. Et puis tu vas avoir un projet protonthérapie à 150.000.000 d'euros. Derrière ça si tu veux, il y a à la fois des factures qu'on émet vers des clients et qui dépendent de délai. Si on prend du retard par exemple pour livrer du matériel, le client peut nous dire « dans le contrat ont avait négocié que c'était 30.000€ par jour de retard ». C'est un exemple hein, tous les chiffres que je te donne, je prends des extrêmes volontairement, mais c'est pour que tu piges l'idée. Donc il y a des pénalités de retard et cette pénalité peut faire qu'un projet peut devenir prioritaire. Mais le petit projet à 30.000 euros, c'est peut-être un client qui nous a déjà commandé 12 machines qui voudraient nous en commander 10 l'année prochaine si jamais on le met en retard, ne serait-ce que de 2-3 jours, s'il le prend mal s'il considère que c'est un affront qu'on lui fait. Parce que suivant certains pays, l'interprétation peut varier très très fort. On peut mettre en péril la potentielle signature de 10 prochains projets.

V : Ok, parfait. Quelles sont les différentes étapes pour qu'un projet soit mené à bien ?

E3 : Alors un projet qui est mené à bien on dit souvent qu'il respecte une qualité, un coût, un délai, si je simplifie un petit peu. Donc à partir du moment où on respecte tout ça, on peut considérer qu'il est mené à bien. Après il y a des tolérances à différents niveaux c'est-à-dire qu'il y a le planning initial par exemple qui très souvent décale parce que comme je t'ai expliqué, c'est un gouvernement qui va décider d'installer un hôpital, mais un hôpital ça ne se construit pas en 2 jours et très souvent les gouvernements sont optimistes et là je pense que je ne t'apprends rien. Et du coup, le bâtiment prend du retard à construire et donc si on prend le premier critère qui est le délai, on recule mais ce n'est pas un recul qui est de notre fait, c'est celui du client, donc ça c'est la première chose. Après, il y a l'aspect qualité on a un process qualité extrêmement poussé chez IBA qui fait que globalement on a rarement des problèmes de qualité sauf sur les projets que nous on classifie comme étant des projets de recherche et développement. Mais là c'est des accords avec le client, on lui dit : « Ok, vous nous demandez un truc qu'on n'a jamais fait sur papier on pense qu'on peut le faire. Par contre, on ne s'engage pas à ce que ça soit fait dans un délai. Donc si la qualité baisse, on fera baisser aussi le délai. »

Donc tout ça c'est des paramètres qui sont qui sont négociés. Après il reste le dernier aspect qui est l'aspect coût où effectivement nous évidemment quand on signe un projet avec un client, on s'attend à avoir une certaine marge dessus. Une entreprise qui ne fait pas de marge, c'est une entreprise qui n'a pas de profit. Donc on monitore ça très très fort et pour certains projets parfois effectivement on a du mal à tenir les coûts parce que c'est des choses qui sont des projets avec des features ou si tu veux qui sont un petit peu nouveau et on n'avait pas toujours anticiper certains coûts.

V : OK. Mon frère et d'autres personnes dans les interviews m'ont dit qu'il y avait beaucoup de problèmes de délais depuis le Covid avec des pièces qui n'arrivait pas à temps, et cetera. Et donc, enfin tu dirais aussi que les étapes du projet ont aussi été impactés par la crise du Covid.

E3 : Oui complètement, et exactement pour les raisons qui ont dû t'être données avec certains fournisseurs sur certains secteurs d'activité qui ont des soucis. Eux-mêmes ont des problèmes d'approvisionnement avec leurs propres fournisseurs et c'est une cascade en chaîne si tu veux.

V : Ok. Maintenant, on va plutôt parler de la structure de IBA, pour toi c'est une structure très hiérarchisée ou plutôt plate ?

E3 : Ouais, je vois ce que tu veux dire. Un peu des deux si tu veux, il y a beaucoup de départements chez IBA donc si tu mets l'organigramme tu vas avoir en horizontal, tu vas avoir beaucoup de colonnes. Mais non, en fait, je suis en train de me dire qu'il n'y a pas forcément beaucoup de niveau entre le niveau plus bas et le top management. Je dirais qu'au maximum tu vas en avoir, attends. Cinq niveaux maximums tu vois entre quelqu'un qui est au plus bas poste et puis le top quoi aller peut-être six. J'ai peut-être raté un truc ou deux ? Mais vraiment pas plus quoi. Non, je dirai que c'est plutôt une structure à l'horizontal ce qui fait que pour évoluer ce n'est pas forcément évident parce que tu es vite assez haut et donc vite tu ne peux plus progresser en fonction de ton parcours.

V : Ok, c'est plus ou moins ce que les autres m'ont dit donc c'est rassurant. Quelle place occupe l'employé dans la prise de décision ?

E3 : Si je te réponds que ça dépend, tu me crois ? Non, ça dépend vraiment des départements et malheureusement peut être aussi des managers qui laisse plus ou moins la parole aux employés. Moi, j'estime avoir la chance d'être ici dans un département et une équipe où le management consulte quand même beaucoup je trouve les employés, demande avis, fait participer aux décisions, ce que perso j'adore. Et ça a une valeur ajoutée formidable quand on

travaille dans une équipe parce que c'est motivant mais donc ce n'est pas forcément le cas partout chez IBA ça c'est clair.

V : Ok. Alors dernière question plutôt globale, il y a quelque chose qui a radicalement changé en termes de management ou de planification dans la société depuis la crise ?

E3 : Radicalement ? Je ne dirai pas radicalement. Oui, les relations entre les gens, elles ne sont plus tout à fait les mêmes, parce qu'on se voit moins. Et du coup, une certaine proximité un peu un esprit à déconner à tendance à se perdre un petit peu alors que c'était vraiment dans l'esprit d'IBA avant. Donc ça, ça a du mal à se remettre en route. Bon forcément ça n'a pas facilité ces derniers temps. Après les relations peut être aussi avec les managers sont un petit peu plus difficile toujours pour les mêmes raisons les managers n'étant plus dans les opens Space, ils entendent un petit peu moins ce qui peut se dire les échanges entre les employés, entre les différentes équipes. Donc ils ont peut-être aussi un peu plus de mal aussi à cerner l'ampleur de certains problèmes, soit dans les équipes soit structurelle, fonctionnelle.

V : Ok, parfait. Ben voilà, j'ai terminé par contre juste pour savoir si t'es un peu du même avis parce que j'ai interrogé l'employé 1 et le manager 3. Et elles m'ont dit que, en fait, la planification dans votre département donc le Global planning ça n'a pas changé énormément. Mais elles m'ont dit le nom de xxx qui apparemment lui a complètement changé sa manière de travailler parce que c'est celui qui travaille dans les achats c'est ça ?

E3 : Oui c'est juste.

V : Et alors lui apparemment maintenant il avait beaucoup de problèmes dans l'achat de certaines pièces qui arrivaient vachement en retard et il a dû changer complètement sa manière de travailler. Donc apparemment ce serait intéressant de l'interroger lui pour avoir plus d'informations sur le sujet.

E3 : Je réfléchis à la personne parce que xxx effectivement c'est un manager et son équipe de Procurement Officer effectivement rencontre des soucis sur l'approvisionnement mais est-ce que pour autant c'est la bonne personne à interroger ?

V : Et on m'a donné aussi le nom de xxx. Et lui, c'est le manufacturing.

E3 : Ouais alors effectivement il est le directeur de toute la partie production. Lui, ça pourrait être vraiment intéressant de l'interroger parce que je sais qu'il est en train de faire une refonte complète de son organisation donc de ses managers, de comment il gère toute sa partie production. Donc lui ça peut être intéressant et voir si ça a été déclenché par le Covid ou pas

parce que très honnêtement je n'en sais rien du tout. Sinon, pour revenir sur l'autre sujet, effectivement je dirais que notre planification à nous n'a pas fondamentalement changée. Par contre, du fait qu'elle n'a pas changé et que le business lui a évolué mais négativement dans le sens qu'on a des problèmes d'approvisionnement ça pose des problèmes à des équipes du type de celle de xxx qui a de plus en plus de mal à approvisionner dans les délais qu'on demande ce qui lui est demandé quoi.

V : Ok parfait donc, t'es du même avis parce que mon frère m'a mis en relation avec xxx.

E3 : Oui, très bien c'est ce que j'allais te proposer plutôt que xxx.

V : il m'a dit que lui, il serait peut-être plus accessible.

E3 : Très juste.

V : Donc je vais essayer de le contacter ce serait peut-être bien.

E3 : Tu veux que quelqu'un de l'équipe ici lui en parle un petit peu avant.

V : Non, non c'est gentil. Enfin mon frère lui a envoyé un message, il m'a dit qu'il lui a déjà répondu et donc qu'il était intéressé. Mais c'était juste pour avoir ton avis pour voir si tu étais aussi du même avis que les autres pour interroger ses personnes-là ou alors si tu as une autre idée sur une autre personne qui pourrait être aussi intéressante au niveau de la planification ? Enfin, si il y a vraiment eu un changement dans sa manière de travailler depuis la crise, quoi.

E3 : je fais un petit peu le tour des autres départements parce que là on est beaucoup sur la supply chain mais peut être qu'ailleurs. Qu'est ce qui pourrait avoir été impacté ? Je regarde dans la partie recherche et développement mais là je ne pense pas. Oui, des gens de la partie service, ça pourrait être intéressant de les contacter. Tu pourrais contacter quelqu'un qui s'appelle Cédric Jacques si tu veux je vais lui en parler et je te dirais quoi si tu veux. Je t'envoie un petit message.

V : Ok, c'est super gentil.

E3 : donc lui il est responsable vraiment de toute la partie, il gère les équipes qui interviennent sur les sites donc avec tous les confinements et cetera, je suis certain que lui, il a dû changer sa manière de fonctionner, sa manière de planifier ses ressources et cetera. Donc ouais typiquement là c'est super intéressant parce que ça fait partie des contrats avec nos clients.

V : Ok, parfait.

E3 : Je vais le contacter, je te tiens au courant, j'espère encore aujourd'hui je ne sais pas quel délai tu as pour finaliser ton travail.

V : Je le termine en janvier mais j'ai le temps. Si c'est dans 2-3 semaines c'est faisable. En tout cas, c'est super gentil et merci pour ta participation.

E3 : Avec plaisir. C'est chouette écoute tant mieux bonne continuation et je te tiens au courant pour Cédric.

V : C'est super gentil. Bonne journée.

E3 : Salut.

#### **Annexe 5 : Entretien employé 4**

V : Donc voilà moi je suis étudiant en master de gestion en 2<sup>ème</sup> année et dans le cadre de mon mémoire j'aimerais te poser quelques questions à propos de la planification. Ma question de recherche c'est « Comment la crise sanitaire a-t-elle modifié la planification dans les entreprises agiles » et voilà dans ce cadre-là...

E4 : Qu'entends-tu par agile ?

V : Agile c'est le fait que c'est assez flexible,...

E4 : ah ok dans le vrai sens du terme quoi ?

V : oui oui

E4 : Je pensais que c'était un sigle ou quelque chose comme ça.

V : C'est un nouveau mode de fonctionnement dans les entreprises et de ce que je sais, enfin j'ai parlé avec les managers et cetera et ils m'ont dit que ça se positionnait dans ce cadre-là donc voilà.

E4 : Ok, moi avant d'accepter la réunion j'en avais touché un mot à Jérôme parce qu'en fait pour moi il y a pas grand-chose qui change étant donné que je continue à venir au bureau on va dire comme d'habitude ou comme avant parce que notamment j'ai pas le matériel à la maison. Quand je dis matériel c'est principalement genre une imprimante ou une photocopieuse tu vois parce que pour les envois donc je suis en spare parts donc c'est en résumé des pièces sur site au client et quand on fait des envois hors Europe et en Suisse on a besoin de documents du type par exemple... micro format ça va encore parce qu'on a pas besoin de les signer mais pour certains envois, certains pays on doit signer avec cachet. Certains documents comme des factures ou ce qu'on appelle donc des packing list tout ça et ça de chez moi je ne sais pas le faire. Ici, comme moi je suis au bureau je le fais non seulement pour moi mais j'ai deux collègues qui font le même travail que moi, ils sont au même poste mais pour des clients différents mais quand eux aussi ils doivent envoyer des documents signés avec cachet c'est moi qui m'en occupe parce que je suis au bureau. Parce que fatalement eux non plus ne savent pas le faire de chez eux.

V : Ok parfait mais justement j'ai pris,... Enfin Jérôme m'avait dit que toi justement même avant tu restais déjà tout le temps au bureau et la crise n'a rien changé mais justement je voulais avoir un profil comme ça ou vraiment ...

E4 : Avoir un peu toutes les possibilités et les profils quoi.

V : Voilà c'est ça parce que je trouve le profil intéressant vu que tu n'as pas bougé du bureau et ça je trouvais ça intéressant quoi.

E4 : C'est ça.

V : Donc voilà. La première question c'est peux-tu te présenter en quelques mots ?

E4: Oui donc voilà je m'appelle employé 4 alors je suis ici depuis...ça fait 20 ans maintenant et j'ai toujours garder le même poste mais bon j'ai eu des modifs. Fatalement, dans la manière de travailler donc par rapport au début c'est beaucoup plus automatisé. Il y a des process qui se sont mis en place pour faciliter le travail quotidien et c'est vrai que ça aide quand même pas mal. Parce que je me souviens qu'il y avait une partie du boulot au tout début qui se faisait manuellement donc avec des dossiers papiers avec des classeurs dans les armoires et tout un peu comme on faisait avant quoi tandis que maintenant tout est informatisé et tout donc voilà quoi. Mais ça allège d'un côté mais d'un autre côté comme on a x fois plus de client par rapport à avant quand j'ai commencé c'est vrai que si on avait dû continuer avec le nombre de clients qu'on a actuellement de la manière dont on a commencé je crois que ça n'aurait pas été quoi.

V : Oui oui je me doute bien. Qu'est ce qui te plaît dans cette entreprise ?

E4 : C'est je dirai le côté familial c'est peut-être beaucoup dire mais en tout cas on a des relations même avec les managers, c'est pas une relation je vais dire hiérarchique stricte tu vois donc c'est des gens qui sont très ouvert à la conversation, aux progrès, aux changements voilà quoi. Je dirai même au niveau vestimentaire quoi parce que j'avais passé des entretiens quand je cherchais du travail des entretiens où il fallait être en costume cravate pour l'entretien mais aussi pour le boulot quoi.

V : Et quelle est ta position, tu l'as déjà dit mais je l'ai déjà oublié ?

E4 : Donc moi en gros je m'occupe des pièces de rechange, ce qu'on appelle les spares parts sur site. Ça va de l'offre au client donc l'offre de prix jusqu'à la livraison en passant par la facturation mais bon quand je dis ça c'est par exemple la facturation moi je n'ai pratiquement rien à faire puisque c'est les collègues de la compta qui s'en occupe mais je vais dire quand on parle d'une commande, je m'assure que la facturation est correcte et bien faite et cetera. Et les pièces ça peut être des envois en urgence enfin plus en urgence quand un client a besoin de pièces parce qu'il y a eu un soucis sur site ou parce qu'il y a une pièce qui est cassée ou simplement un envoi je dirai normal. Quand le client s'y prend suffisamment à l'avance pour commander les pièces et pas à la dernière minute ou simplement parce

que parfois tu as des clients qui achètent des pièces qui ne vont pas utilisées au moment de la commande mais qu'il préfère avoir sur site au cas où il y a un souci et donc la pièce serait déjà dispo chez eux.

V : Ok, de quelle équipe fais-tu partie ?

E4 : L'équipe la plus proche c'est ce qu'on appelle le CS spare parts donc c'est le customer service spare parts.

V : Ok. Donc maintenant on va plus parler de la crise donc comment la crise a -t-elle été vécue et traitée chez IBA ?

E4 : Eh bien, on suit les règles je vais dire imposées par le gouvernement notamment au niveau télétravail tout ça. Bon avec quelques exceptions dont je fais partie. Mais donc on est revenu au niveau confinement si pas 100% strict comme il y a quelques mois mais on a eu une période pendant quelques semaines où les gens avaient pu revenir plus souvent donc il y avait de nouveau plus d'animation dans les couloirs et dans les salles. Mais maintenant c'est redevenu calme comme il y a quelques mois quoi tu vois ? Et c'est assez pas perturbant mais moi par exemple quand les gens ont commencé à revenir il a fallu que je me réhabitue à voir du monde dans les couloirs et dans les salles quoi alors que c'est pas du tout normal parce que je me rendais compte que je m'habituais à une situation qui n'est pas normal et voilà quoi. Mais ... Parce qu'en plus ici c'est un grand bâtiment et quand il y a moins de monde ça donne encore plus l'impression que c'est vide.

V : Et donc avant tu étais tout seul quoi ? Tu travaillais tout seul...

E4 : Tout seul peut-être pas parce qu'ici moi je travaille sur un plateau ou tu as à peu près une cinquantaine de places. Je dis de place parce que en tout quand on est tout le groupe on est 25 ou 30 mais bon il y a quand même de la place pour 50 personnes et la plupart du temps on était 3 ou 4 quoi.

V : Ah ouais d'accord.

E4 : Sur un plateau qui fais je sais pas j'ai pas d'idée hein mais 100 mètres sur 30 à peu près enfin bon un endroit où tu peux mettre 50 personnes à l'aise quoi.

V : Est-ce que tu dirais que la crise a changé ta manière de travailler ? Toi je suppose que non.

E4 : Non pas vraiment non. Je suis en train de réfléchir. Non alors peut-être mais ça c'est vraiment un détail quand auparavant en temps normal pour poser une question à un collègue je me levais de ma chaise et j'allais le voir directement ici c'est plus par teams ou par e-mail quoi ou par téléphone. Mais sinon à part ça.

V : Est-ce qu'il y a des outils qui ont été mis en place depuis le Covid ? Des nouveaux outils ?

E4 : Au niveau boulot tu veux dire ?

V : On m'a parlé d'une réunion de 15 minutes. Oui oui.

E4: Ah oui ok tu ne parles pas de machine à gel ou des choses comme ça quoi ?

V : Ah non, mais ça aussi c'est intéressant parce que ça vu que les autres ils ne vont pas au bureau ils ne savent pas tout ça. Non mais c'est intéressant ça les machines à gel et cetera.

E4 : Ok. Il y en a à l'entrée et à chaque étage et même plusieurs à chaque étage parce que c'est en haut de chaque rampe d'escalier, de chaque palier.

V : Ok, parfait

E4 : Sinon au niveau outil proprement dit pour le travail non à part peut-être ceux qui font du télétravail il y a peut-être eu des changements mais là je suis pas au courant enfin parce que je suis pas directement concerné.

V : Ok. Sinon au niveau de la planification, comment l'entreprise te donne tes objectifs ? C'est ton manager je suppose qui est... c'est xxx hein.

E4: xxx oui oui.

V : Oui

E4 : C'est déjà en fonction du travail donc de la fonction et puis c'est quelque chose comme c'est, on va dire évolutif entre guillemets dans le sens où on a nos réunions dans ce cas-là on cherche des objectifs nouveaux pour l'année. Mais je t'avoue que c'est pas toujours la partie la plus simple parce qu'après 20 ans on arrive à court d'idée quoi.

V : Mais oui oui je me doute bien. Est-ce que vous sortez des KPI pour orienter vos décisions ?

E4 : Oui mais ça c'est plutôt la partie du manager.

V : J'ai plusieurs questions ici qui sont pour les managers donc je vais les passer. Au niveau du télétravail, à quelle fréquence le télétravail il était utilisé avant chez IBA, avant la crise ?

E4: Tu veux dire au tout début avant que...

V: Avant que ça commence.

E4: C'était pas vraiment la règle et je dirais même oui c'était plutôt l'exception quand tu avais je sais pas du genre quelqu'un qui devait garder les enfants à la maison ou qui avait un rendez-vous chez le médecin et là donc c'était un peu l'exception.

V : D'accord. Sinon c'était pas vraiment utilisé quoi?

E4 : Non.

V : Ok. J'allais poser la question mais pour toi ça ne change rien. Comment as-tu fais pour être aussi efficace en télétravail qu'en bureau ?

E4: C'est très simple je viens au bureau.

Valentin : Non mais on peut reformuler la question en disant comment tu as fait pour que sans interaction directe avec tes collègues, comment tu as fait pour être aussi efficace en distance quoi.

E4 : C'est bien la preuve que la présence physique n'est pas... peut-être pas nécessaire quand on fait ce genre de travail. Et donc parce que bon j'ai aussi des contacts avec des collègues en Chine et là fatalement je les vois encore moins qu'une fois par an et le travail et la communication c'est tout aussi bien donc qu'on ait un collègue en face de nous ou à 10.000 kilomètres d'ici ça change pas...

V: ça n'affecte pas la productivité quoi. Est-ce que l'entreprise elle était prête à passer à un mode 100% télétravail avant la crise ?

E4 : Bonne question.

V : De votre ressenti. Ou alors c'était un peu brouillon quand vous avez dû passer du ...

E4 : Je pense qu'on a dû s'adapter en fonction de la situation et que c'était pas quelque chose qui était déjà prévu ou programmer au cas où il se passerait quelque chose, une situation comme maintenant quoi. Le fait qu'il y avait la possibilité de faire du télétravail même avant ça oui mais donc comme je disais c'était beaucoup plus l'exception que la règle. J'avais en mémoire une collègue qui en en faisait de temps en temps parce que notamment quand elle devait récupérer ses enfants parce que son copain ne pouvait pas les garder c'était elle qui devait rester à la maison mais c'était vraiment des cas un peu comme ça quoi pas du tout quelque chose de programmer ni rien.

V : Ok. Et pour toi c'est quoi la meilleure manière de travailler ? C'est en présentiel ou en distanciel ?

E4: Moi je dirai présentiel quand même quoi parce que tu as aussi le côté humain et personnel qui vient et c'est toujours mieux je dirais de parler directement à la personne que par message teams ou par e-mail quoi.

V: Ok

E4: Enfin bon après tu peux avoir des gens qui disent non non moi je préfère tout informatisé et voilà quoi mais bon.

V : Oui oui. J'allais parler des projets mais vous de ce que m'a dit xxx vous vous intervenez vraiment après le projet, c'est ça ?

E4 : C'est ça.

V : Dans la finalisation ?

E4 : Oui oui

V : Donc la planification de projet c'est pas votre domaine.

E4: C'est pas pour nous, non.

V : Parfait donc ça je vais pas poser. Et au niveau de la structure d'IBA si tu devais la caractériser est-ce que pour toi elle est très hiérarchisée ou plutôt plate ?

E4: Non je dirais comme dans toute société qui se respecte elle est comment je vais dire hiérarchisée ou hiérarchisée. Mais comment je vais dire au niveau organigramme oui mais au niveau relation tout ça c'est pas...pour donner un exemple quand j'ai passé mes entretiens dès le départ la personne, le manager qui m'avait interviewé m'avait dit dès le départ que chez IBA on se tutoyait. Bon ça faisait une demi-heure que je le connaissais moi mais voilà. Ça donnait un peu le ton quoi.

V : Mais oui ça m'a fait bizarre aussi mais Jérôme m'a dit surtout tutoie les parce que ça va faire bizarre sinon. Il m'avait prévenu. Quelle place occupe l'employé dans la prise de décision ? Est-ce que c'est vraiment les managers qui prennent toutes les décisions ou est-ce que vous avez un pouvoir de décision ?

E4 : Oui oui tu as un poids maintenant ça veut pas dire que tout ce qu'on propose est accepté mais on a la possibilité d'en parler et ils en tiennent compte.

V : Ok parfait, maintenant c'est la dernière question est-ce qui a une chose qui a radicalement changé en terme de management ou dans la planification dans la société pour toi? Depuis la crise que je parle. Moi on m'a parlé d'une réunion de 15 minutes ou vous parliez pas du boulot il y a ça apparemment.

E4 : Oui en fait il y en a une avec le groupe en général qui est une fois tous les lundis et là bon c'est plus au niveau boulot mais même ce qu'on appelle le morning meeting avec mes collègues les plus proche c'est une réunion quand même assez informelle mais quand même le but c'est de parler boulot tu vois c'est... moi je vais dire c'est pas dans ces réunions-là qu'on montre des tableaux, des graphes sauf exceptionnellement mais tu vois par exemple plutôt quand on a un souci dans... je prends un exemple dans une commande parce que les pièces ne sont pas dispo, parce qu'il y a du retard et cetera, on en parle à ce moment-là et à la limite ça permet d'éviter des échanges de mails et tout donc c'est un peu une conversation à bâton rompu mais toujours avec comme toile de fond le boulot. Ça dévie parfois gentiment quoi mais le fond, la base ça reste quand même une réunion boulot quoi et ça c'est aussi parce que justement le fait de ne pas se voir en présentiel ici c'est ça qui remplace un peu quoi c'est un peu notre contact quotidien.

V : Oui votre pause café quoi.

E4 : Voilà, exactement.

V : Ok. Je voulais juste savoir ton avis parce que en fait les deux autres personnes que j'ai interrogés c'était employé 1 et manager 3 et elle m'ont dit toutes les deux qu'en gros la planification dans le planning n'a pas beaucoup changé et ça va dans le sens de ce que tu me dit aussi donc... Mais elles, elles me disaient plutôt d'aller voir xxx je sais pas si tu vois c'est qui.

E4 : Exactement oui.

V : Lui c'est dans les achats apparemment.

E4 : Tout à fait. Oui c'est ça.

V : Et lui il a changé complètement sa manière d'acheter parce qu'apparemment avec le retard des pièces il devait anticiper beaucoup plus et elles m'ont dit que ce serait peut-être intéressant de l'interviewer comme ça je peux voir un petit peu comment lui il a dû s'adapter avec la crise quoi. Parce que moi c'est vraiment ça c'est « Comment la crise a modifié la planification ». Donc voilà je voulais juste savoir ton avis par rapport à ça.

E4 : Mais en fait alors pour les pièces en retard je crois que c'est justement xxx qui avait envoyé un message pour expliquer qu'on a un de nos fournisseur vu la situation et aussi le manque de matières premières qu'il y a certaines pièces qui vont prendre x semaines ou x mois de retard et ils sont en contact permanent avec ces fournisseurs pour voir si ils savent améliorer la situation mais vu la manière dont le message a été envoyé on va peut-être gagner je sais pas quelques petites semaines et encore j'y crois pas trop. Mais ici en fait récemment il y a eu une nouvelle manière de travailler c'est qu'avant j'avais par exemple plutôt l'habitude d'aller voir les collègues des achats donc de l'équipe de xxx directement concernant tel fournisseur, tel bon de commande mais maintenant en fait c'est plus centralisé et on passe par une adresse commune dont fait partie ton frère et qui joue en fait le rôle d'intermédiaire entre notre groupe, notre équipe et les achats donc en fait c'est un peu un canal par lequel filtre les demandes.

V : Et c'est nouveau ça ?

E4 : ça été mis en place le mois dernier à peu près je crois.

V : Ah oui d'accord ok.

E4 : Oui oui c'est récent

V : Ok parfait. Bha voilà c'était juste pour avoir ton avis par rapport à ça parce qu'elles m'ont vivement conseillé de l'interroger lui parce que lui il a vraiment eu beaucoup de modification dans sa manière de travailler.

E4 : Ah oui oui oui ça j'imagine bien.

V : Et c'est peut-être intéressant de le contacter donc voilà.

E4 : Parce que à ce niveau-là non seulement le côté pièce elle-même fabrication et tout mais aussi tu as par exemple dans certains ateliers alors soit à cause de mais bon dans les ateliers on ne va pas parler de télétravail parce que c'est un travail plus manuel mais tu as parfois des fournisseurs ou dans certains ateliers où tu as du personnel réduit parce qu'il y a eu une, deux, trois ou x personnes malades à cause de ça. Donc la production je vais pas dire qu'elle s'est arrêtée mais qu'elle a ralenti vu que tu avais parfois x personnes qui étaient absentes.

V : Ok, parfait, magnifique. En tout cas merci beaucoup pour ta participation c'est super gentil ça va m'aider beaucoup franchement tu m'as dit pleins de choses intéressantes donc c'est bien. Parce que c'est bien enfin c'est complètement différent toi c'est vraiment rien qu'au bureau et il y a plein de truc intéressant aussi à dire là-dessus.

E4 : Comme ça tu as différent point de vue.

V : Voilà c'est pour ça quand il m'a dit il y a justement Christian lui il reste qu'au bureau et lui ça serait peut-être intéressant que tu l'interviewe je me suis dit c'est l'occasion.

E4: Voilà, parfait.

V: Magnifique merci, c'est super gentil en tout cas.

E4 : De rien et à une prochaine fois peut-être.

V: Oui, une bonne journée hein.

E4: à toi aussi, à bientôt, salut.

V : Au revoir.

### **Annexe 6 : Entretien manager 1**

V : Je vais le faire sur mon GSM aussi parce que si je perds la connexion.

M1 : Si tu veux on peut couper la caméra si c'est plus facile si tu as peur de perdre quelque chose.

V : non ça ne change rien, ça ne change rien. Normalement avec les autres ça a été donc il y a pas de soucis. Ok, si t'es prêt je peux y aller hein.

M1 : Let's go.

V : bon voilà moi je suis un étudiant en master en gestion en deuxième année et donc dans le cadre de mon mémoire j'aimerais te poser quelques questions. Ma question de recherche c'est comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises agiles. Donc la première question c'est peux-tu te présenter en quelques mots ?

M1 : Donc je suis Pierre Zergue je suis actuellement supply planning manager chez IBA je suis rentré chez IBA il y a à peu près un an et demi, déjà en pleine crise sanitaire. Donc je n'ai pas vécu l'avant IBA crise sanitaire puisque j'ai toujours connu la crise sanitaire et qu'avant j'étais consultant dans l'aéronautique et là tout s'est arrêté avec la pandémie. Donc je ne sais pas comment ça s'est passé dans l'aéronautique après d'un point de vue IBA je pense qu'on s'en est pas trop mal sorti d'un point de vue crise sanitaire on avait entre guillemets aussi la chance que

nos plans de production n'était pas... et notre carnet de commandes n'était pas... il était chargé mais ici il devient de plus en plus chargé je pense que l'impact de la crise sanitaire on va le voir nous seulement en 2022 voir 2023 parce qu'on va combiner plusieurs éléments qui sont la difficulté de certains appros au niveau des matières premières, combinée à la difficulté mondiale d'approvisionnement sur les composants électroniques et ça je pense que ça va être notre point faible pour l'année prochaine mais c'est un point faible mondial puisque même dans l'automobile on entend... qui est un monde beaucoup plus agile que IBA entre guillemets, IBA a son agilité de par le type de produits qui font. Un cyclo ou un rodo à construire ça met entre 3 et 12 mois. Les voitures tu commences à 10h du matin à midi ou plus tard tu en as fini une.

V : Ok, parfait. Qu'est ce qui te plaît dans cette entreprise ?

M1 : Alors il y a un esprit de convivialité qui est très élevé, tout le monde est toujours prêt à aider tout le monde, j'ai fait pas mal d'entreprises et je peux te dire que ce n'est pas toujours le cas. Il y a encore un esprit de famille bien que IBA a beaucoup grandi ces dernières années, il reste encore une partie de ce qu'on appelle un esprit PME je vais dire.

V : Ok, parfait. Quelle est ta position au sein d'IBA ?

M1 : Donc je suis supply planning manager, je réponds au global planning director qui en fait est une fonction qui pourrait être... qui est de la supply chain aussi mais qui pourrait être ce qu'on appellerait dans une autre structure la direction de la planification opérationnelle qui inclut plusieurs fonctions supply chain qui vont du S&OP jusqu'à la production d'accélérateur et la livraison de ce qu'on appelle les custos donc les parties propres au site d'installation. Mon équipe est en charge parce que je vais quand même dire ce que mon équipe fait aussi. Donc j'ai deux équipes, j'ai une équipe qui est en charge de dériver le plan directeur de production qui a été décidé au niveau du sales and operation planning, je ne sais pas si... Quand il y a des mots que j'emploie que tu ne connais pas tu n'hésites pas à le dire.

V : Là pour le moment ça va sinon je te le dirai.

M1 : Ok, donc ils dérivent le plan directeur de production décidé au S&OP en plan de production par machine. On assure le suivi de la production et l'expédition stockage et ou mise à disposition en fait pour le site. J'ai une autre partie de l'équipe qui en fait est responsable et c'est l'équipe dont fait partie ton frère notamment d'assurer la consistance de ce qu'on appelle la réponse aux besoins et ce qu'on appelle la réponse aux besoins : c'est s'assurer en fait que pour un projet ou une commande qu'on appelle sales orders, pour un client qui arrive à temps sur le doc de IBA pour être utilisé en temps et en heure.

V : Ok. Pourrais-tu décrire les tâches principales liés à ta fonction en tant que manager ?

M1 : Déjà il y a la gestion d'équipe ça c'est une chose et c'est la première tâche d'un manager c'est de gérer l'équipe. Après il y a toute une part de décision notamment dans le cadre du S&OP.

V : S&OP c'est quoi encore ça ?

M1: Sales and operations planning. Il y a une partie projet d'amélioration. IBA étant en croissance permanente, la structure devenant de plus en plus importante, il y a beaucoup de chantiers d'amélioration donc c'est ça qu'il y a beaucoup de travail donc c'est ça que c'est en même temps un chouette challenge à relever. Alors il y a toute une partie dans toute fonction de manager ou tu as des indicateurs à suivre qu'on appelle des key performance indicators donc des KPI mais sur la performance de ton équipe en termes de par exemple nous on a le respect du plan de production par exemple un indicateur. On a le taux de remplissage des safety stock puisqu'une partie de l'équipe s'assure que les PO arrivent avec les équipes procurement c'est un indicateur aussi. Et puis il y a aussi toute une partie coût puisqu'en fait ce n'est pas le tout de faire des machines mais tu as quand même un certain budget pour les réaliser et donc il y a tout un monitoring financier, il faut pas oublier non plus d'un point de vue financier c'est que IBA est cotée en bourse, nous sommes côté en bourse. Il a une obligation de publication de résultats trimestriels et au niveau du global planning on a la responsabilité de consolider tous ses chiffres à différents niveaux pour qu'on puisse sortir le bilan trimestriel qui est publié de manière officielle tous les 3 mois à la bourse de Bruxelles. Et ça permet aussi de... Tu as non seulement le suivi je vais dire opérationnel, le fait que tes produits sortent à temps mais en même temps ça te force encore plus à avoir un contrôle de coûts sur ces produits.

V : Ok, parfait j'avais toute une série de questions sur la crise sanitaire mais on va peut-être un peu les transformer puisque tu me dis que tu n'as pas vécu vraiment la crise sanitaire chez IBA avant.

M1 : Tu peux toujours me les poser, on peut les ajouter.

V : La première c'était comment la crise a-t-elle été vécue et traitée chez IBA ? Celle-là du coup ça va être un petit peu compliqué je suppose.

M1 : c'est un peu compliqué.

V : La crise a-t-elle changé votre manière de travailler au niveau du télétravail et cetera ? Parce que maintenant c'est uniquement le télétravail.

M1 : Ce qui est paradoxal c'est que ça fait un an et demi que je suis IBA et j'ai peut-être fait un an à la maison donc je caricature un peu mais ce n'est pas faux quoi. Ça ne fait quand même pas beaucoup de temps passé sur place. D'un point de vue personnel, c'est très difficile déjà dans une entreprise ce qui est très important et ça retiens le pour le futur parce que c'est mon handicap pour l'instant peut-être c'est un peu celui de Jérôme aussi puisqu'il est rentré 2 mois avant moi donc il a pas eu beaucoup plus de temps parce que moi je suis rentré en juin je crois qu'il est rentré en mars il a peut être fait une semaine et puis c'était la crise sanitaire. Le plus important dans une société pour pouvoir s'aider c'est le Networking et la connaissance de ce qu'on appelle l'organigramme quand je parle d'organigramme c'est savoir un peu qui fait quoi pour pouvoir justement t'orienter vers les bonnes personnes et quand tu as une question y aller directement. Ici, parenthèse entre guillemet ironique ce soir on devait normalement faire la fête pour les 35 ans d'IBA, j'attendais beaucoup de ce moment pour voir justement des personnes que j'ai vu comme toi, enfin toi je t'ai vu physiquement mais il y en a beaucoup que j'ai vu via caméra ou que je n'ai jamais vu, ça m'aurait fait plaisir de rencontrer certaines personnes physiquement parce qu'automatiquement après si tu as une question à poser ou qu'un... comment je vais dire, un contact relationnel avec ces personnes ça change du tout au tout quoi. J'ai démarré avec une équipe, la première fois que j'ai vu les gens c'était derrière une caméra c'est assez déconcertant maintenant c'était comme ça quoi.

V : Oui je me doute bien. Ok, parfait. Est-ce que des nouveaux outils ont été mis en place depuis le Covid ?

M1 : des nouveaux outils ?

V : au niveau informatique ou n'importe quoi ? il y en a qui m'ont parlé d'une réunion de 15 minutes ou on ne parlait pas du travail, il y en a d'autres qui m'ont parlé du collaborative file qui a été mis en place aussi, on m'a parlé de pas mal de choses.

M1 : Le collaborative file auquel ton frère a énormément participé ainsi que tout le reste de cette partie de l'équipe il aurait été mis en place avec ou sans le Covid parce qu'on en avait besoin.

V : Ok. Ça ça n'a rien à voir avec le Covid.

M1 : Pour moi ça n'a rien à voir avec le Covid, je dirais qu'où on a progressé... je peux te dire ce qui était difficile au début c'est d'organiser des réunions de meeting, des teams meeting qui soit efficace et aussi des brandstorming qui sont efficace. Parce que c'était quelque chose qu'on n'avait pas l'habitude du tout du jour au lendemain tu dois interagir à distance avec les

personnes. Le comportemental et ça tu le verras aussi, la réaction des gens n'est pas nécessairement la même face à une caméra qu'elle ne peut l'être en direct par rapport à un message qui est passé. Et parfois quand tu proposes des suggestions, que tu dois imposer certaines choses et qu'il n'y a pas de caméra tu ne sais pas si les gens sont ok ou pas du tout, partiellement ou tout à fait super joyeux parfois c'est très difficile de percevoir les choses ça c'est une des difficultés du homeworking et de la situation actuelle. Et ça que j'ai été chez IBA ou pas chez IBA avant, ça fait partie de la difficulté.

V : Ok, parfait. Maintenant vraiment au niveau de la planification j'ai quelques questions sur ce sujet-là. Donc comment toi dans ton équipe tu définis tes objectifs, les objectifs de l'équipe ?

M1 : les objectifs de l'équipe principalement d'un point de vue accélérateur de leur côté il y a une partie c'est de sortir leur plan de production après quand on ne sort pas à temps et à heure il faut pouvoir l'expliquer. Quand tu sors une machine il y a son coût si tu as fait mieux que le standard défini en termes de coût chouette IBA gagne un peu de sous il fera plus de marge en vendant son accélérateur mais par contre si il a dévié il faut l'expliquer. Maintenant il faut savoir que le prix général global de tout a augmenté donc on va augmenter ça c'est un peu confidentiel mais on augmente les coûts standard des machines ce qui est logique aussi et maintenant les différents objectifs ce qu'il faut savoir c'est que IBA est passé non plus dans un mode d'objectifs personnels avec des réévaluations à l'année mais c'est plutôt de l'évaluation continue c'est-à-dire qu'on a plutôt au lieu d'avoir entre guillemets des objectifs je dirais mammoth je vais dire ça comme ça qu'on saucissonne sur l'année, en fait les objectifs ils sont toujours là mais je dirais qu'ils sont instinctivement plus petits et suivis régulièrement avec les différents membres de l'équipe donc on peut plus parler vraiment d'objectifs. On a des grands objectifs majeurs quand même, des lignes de direction mais d'un point de vue personnel c'est gérer un petit peu différemment. Comme on est en période justement de transition on est en encore en apprentissage sur ce mode-là.

V : Ok, est-ce qu'il y a eu un changement au niveau de la définition des objectifs depuis la crise ou c'est toujours la même chose depuis ?

M1 : le changement majeur c'est le changement de façon de suivre les objectifs mais aussi non les objectifs de base ils restent les mêmes c'est les objectifs individuels, la façon de suivre les objectifs individuels qui a changé.

V : Ok, parfait. Comment est-ce que les tâches sont réparties entre les employés d'une même équipe ?

M1 : J'ai une partie de mon équipe qui gère différents accélérateurs ils ont chacun une famille on va dire ça comme ça, l'autre partie de l'équipe ils ont ce qu'on appelle un portefeuille fournisseurs qui permet de répartir en fait les peines entre les différentes personnes quand tous les fournisseurs vont bien entre guillemets c'est plus facile et parfois quand tu as un même secteur qui plie par exemple celui qui gère les références électriques et électroniques c'est un peu plus compliqué que celui qui gère enfin je dis pas qu'il y a des choses plus faciles mais c'est une façon de se répartir le business pour le suivi de la réponse au besoin par exemple.

V : Ok, parfait. Comment toi en tant que manager tu vérifies que les tâches et les objectifs sont bien accomplis par les membres de ton équipe ?

M1 : Je vois les livrables c'est discuté régulièrement tu vois si c'est fait ou pas fait hein c'est entre guillemets bon je caricature un peu mais c'est blanc ou c'est noir maintenant si c'est pas fait, ça fait partie justement des meetings réguliers de rediscussion avec chacun des membres de mon équipe et moi de même avec mon chef on a toute une série de tâches qui sont définies et puis en fonction des priorités des événements du quotidien parfois les priorités changent on recule. Et ça fait partie du monde normal de l'entreprise. Tu verras que c'était le général Eisenhower avant le débarquement du 6 juin 44 et ça fait partie d'une de mes présentations S&OP, il disait le plan c'est tout mais une fois qu'on a démarré le plan parfois il ne sert plus à rien parce que les événements en fait ils font que tu dois tout le temps te réajuster. Et le monde de l'entreprise c'est vraiment ça au quotidien. Il faut pouvoir se réajuster par rapport aux événements si tu as le feu à droite mais que tu vas à gauche et que tu t'en fou qui a le feu à droite tu commences par éteindre le feu avant de continuer à aller à gauche.

V : c'est clair, ok. Oui et est-ce que c'est plus difficile depuis qu'il y a du télétravail de pouvoir contrôler enfin contrôler entre guillemets ou vérifier les tâches et les objectifs s'ils les atteignent bien ? Est-ce que c'est plus difficile ou c'est plus facile quand on est sur place quoi ?

M1 : je dirais que globalement ça ne change rien à être sur place ou à distance parce qu'à partir du moment où il y a une tâche qui doit être réalisée c'est comme je te disais tantôt elle est réalisée ou elle n'est pas réalisée. Par contre, ce qui est plus sympa c'est d'en discuter sur place bien sûr. Tu vois l'interview qu'on fait ici ça aurait été plus sympa sur place.

V : Oui c'est clair. Celle-là, t'en a déjà parlé un petit peu mais est-ce que tu sors des KPI pour orienter tes décisions.

M1 : oui bien sûr, j'en sors une fois par mois j'ai des KPI standards et qui sont partagés avec d'autres départements aussi ce qu'on appelle une revue du département manufacturing supply

chain et planning chez IBA et comme justement il y a une partie lead time coût auquel mon équipe contribue énormément à fournir des indicateurs. Le manufacturing par exemple lui doit suivre les heures qu'ils passent sur une machine pour en sortir les coûts et donc automatiquement il y a une corrélation entre les deux si je vois que moi j'ai plus de ce qu'on appelle de labor sur une machine en termes de coûts logiquement dans la partie manufacturing le directeur de la production lui doit avoir une quantité d'heure plus importante on arrive à vérifier le ... c'est juste pour vérifier la corrélation entre chacun si lui il a plus d'heures mais que moi j'ai moins de coût en labor il y a des discordances quoi.

V : Ok, oui comment tu as fait pour être aussi efficace en télétravail qu'au bureau ?

M1 : C'est une vaste question. En fait il y a des jours t'es plus efficace à la maison d'autres tu l'es moins et parfois ce qui fait que tu redeviens efficace c'est de pouvoir quand même retourner au bureau de temps en temps mais c'est pour moi et ça ça dépend un peu de chacune des personnes pour avoir fait un tout petit peu de télétravail par le passé je vais dire quand y en a moins t'es plus efficace quand il est à outrance, il est comme maintenant ou c'est beaucoup je trouve que je suis peut-être un peu moins efficace. Je me souviens quand j'étais dans le Pharma j'avais un jour par semaine de télétravail et je ne sais pas là j'étais... la sensation est différente c'est parfois difficile à expliquer maintenant le fait de parfois d'échanger avec certains collègues ça permet de ce n'est pas de garder la motivation mais c'est le fait d'être en pandémie ici et dans une situation particulière c'est encore une autre forme de télétravail parce que c'est une obligation ici. Et en général les obligations c'est des choses qu'en tant qu'être humain on n'a parfois difficile à accepter.

V : Ok. C'est plus une question technique celle-là mais est ce que l'entreprise IBA pour toi avant la crise elle était prête à passer à un mode 100% télétravail ?

M1 : Apparemment oui parce que pour avoir connu une autre entreprise où c'était plus difficile à mettre en place je pense qu'IBA était prêt, d'autres entreprises ne l'étaient pas par exemple les réseaux ce qu'on appelle les VPN d'autres entreprises je sais qu'elles ont eu des soucis si tu as 600 personnes et que tu peux avoir que 150 connexions VPN en même temps ça créé des soucis. IBA je pense n'a connu sauf erreur de ma part, à partir du moment où tout le monde a été mis en homeworking du jour au lendemain que je sache IBA n'a connu absolument aucun souci de réseau VPN ou autre pour que tout le monde puisse travailler de manière efficace. Et moi je suis rentré chez IBA, j'ai été chercher mon PC tout fonctionnait directement une fois le wifi connecté tout fonctionnait je n'ai pas rencontré de difficulté on va dire IT.

V : Ok, parfait. Pour toi quelle est la meilleure manière de travailler en présentiel ou en distanciel ?

M1 : je dirais qu'un mix des deux mais en tout cas en fonction du type de meeting quand c'est des meetings décisionnels, meeting d'équipe, brainstorming c'est indispensable d'être sur place. Par contre, quand c'est des meetings je vais dire d'information ou entre guillemets tu as peu d'interaction ou tu ne dois même peut-être pas intervenir, à ce moment-là c'est allez je vais dire que tu gagnes en temps de transport en tout cas pour certains c'est quand même non négligeable aussi. Il faut une juste balance des deux.

V : Ok. Maintenant on va plutôt parler de projet donc en quoi consiste un projet chez IBA ?

M1 : Chez IBA il y a plusieurs types de projets. Il y a trois types de projets il y a le projet accélérateur donc ça va être si tu fais une comparaison avec la voiture l'accélérateur c'est le moteur. En fait c'est ce qui va générer les faisceaux qui vont par exemple pouvoir traiter le patient. Ensuite, pour que le patient puisse être traité il faut les options de la voiture. Les options de la voiture c'est ce qu'on appelle un projet custo et en fait c'est par exemple tout l'aménagement de la salle de traitement, les tables ou le patient va s'installer ou le faisceau va arriver donc ça c'est 2 parties différentes. Et puis il y a encore une partie c'est ce qu'on appelle les upgrades en fonction des développements de nouvelles techniques c'est pas nécessairement des Softwares parfois ça peut être des composants ou parfois pour raison de sécurité tu dois changer des parties d'une installation et ça c'est des projets d'upgrade et puis il y a encore pas vraiment des projets, c'est tout ce qu'on appelle la partie customer service c'est pas un projet mais c'est planifier dès maintenant pour répondre à des casses chez des clients : il faut pouvoir remplacer le matériel quoi.

V : Ok, parfait. Est-ce qu'il y a des projets prioritaires et sur base de quels critères ?

M1 : Les projets prioritaires ? La priorité elle est donnée par ce qu'on appelle les BOD les buildings occupe incidate où en fait si tu prends un hôpital il y a une date à partir de laquelle l'installation du projet va pouvoir commencer donc tu dois être prêt à rencontrer la demande du client. Bon souvent dans la construction il y a du retard mais à partir du moment où le bâtiment est terminé normalement nous on doit être là pour pouvoir livrer ce qu'il faut.

V : Ok, parfait. Maintenant c'est plutôt au niveau de la structure d'IBA donc pour toi IBA c'est une structure très hiérarchisée ou plutôt plate ?

M1 : c'est hiérarchisé.

V : Ok, parfait. Quelle place occupe l'employé dans la prise de décision ?

M1 : Chez IBA on écoute beaucoup donc ça dépend si c'est des décisions du comité de direction souvent les employés n'ont pas grand-chose à dire mais en termes de niveau d'équipe il y a quand même un bon niveau d'écoute général d'IBA dans toutes les équipes. Les employés ont la chance de participer à peu près à toutes les décisions, à beaucoup de décisions.

V : Ok parfait. J'ai fait le tour de toutes les questions, j'avais mis 1h mais c'est moins qu'une heure je le savais de toute façon, les autres interviews ont durés moins d'une heure donc je le savais par contre juste pour voir si t'es dans le même état d'esprit que les autres. En fait, donc j'avais parlé à xxx du coup en fait elles m'ont dit que ce serait intéressant d'interroger xxx parce que lui dans sa manière d'acheter il a dû beaucoup changer, prévoir beaucoup plus à l'avance ses achats et cetera. Et donc moi dans ce cadre-là j'ai interrogé manager 4.

M1 : Après si tu peux avoir xxx c'est bien aussi.

V : Manager 4 il m'a dit que dans l'ensemble il allait me dire la même chose xxx.

M1 : non c'est juste alors qui ne te redise pas le même message deux fois.

V : bah oui c'est clair c'est pour ça que je ne vais pas prendre xxx du coup j'ai pris manager 4 et alors on m'a parlé aussi de xxx parce que c'est le manufacturing et apparemment il y aurait pas mal de choses qui auraient changé dans sa manière de travailler aussi lui.

M1 : Bien sûr parce que en fait chez IBA il n'y a pas d'ouvriers attention en fait c'est tous des ingénieurs mais en fait dans son équipe il y a des gens qui font participer aux installations sur site et forcément dans sa manière... il a dû par exemple planifier si tu vas en Thaïlande tu as par exemple quarantaine 3 semaines à l'hôtel avant de pouvoir commencer à travailler. Tu travailles un mois puis tu reviens en Belgique tu as deux semaines de quarantaine. Donc là tu as cinq semaines où tu as par exemple une personne que tu ne sais pas employer donc bon si tu dois faire ton ratio d'efficacité où je vais dire sur ton mois tu vas travailler quatre semaines et que tu as sept semaines de quarantaine au total si tu fais 4/7 ce n'est pas très brillant comme taux de productivité quoi. La partie service elle va être impactée l'année prochaine nous on va souffrir en production mais la partie service va souffrir l'année prochaine.

V : Ok, parfait. C'était juste pour savoir si tu étais du même avis et voilà en tout cas c'est vraiment gentil d'avoir participé.

M1 : Avec plaisir.

V : Bonne soirée.

M1 : Merci Valentin, passe une bonne soirée et bonjour à ton frère je ne l'ai pas entendu aujourd'hui.

V : ça va, merci beaucoup.

M1 : salut.

V : au revoir.

### **Annexe 7 : Entretien manager 2**

M2 : Voilà je t'écoute.

V : Voilà donc moi je suis étudiant de master en gestion en deuxième année et dans le cadre de mon mémoire j'aimerais te poser quelques questions donc ma question de recherche c'est « comment la crise a modifié la planification dans les entreprises agiles » donc dans ce cadre-là je vais te poser quelques questions la première c'est peux-tu te présenter en quelques mots ?

M2 : donc je suis moi responsable de tout ce qui est lié au S&OP donc sales and opérations planning au sein du département global planning, ton frère travaillant dans le même département j'ai une équipe de cinq personnes et dans notre scope on traite du sales and opérations planning de tout ce qui est aussi planification de l'inventaire ce qu'on appelle chez nous l'inventaire anticipé donc c'est pas... On a deux types d'inventaire chez nous ce qu'on achète parce qu'on pense qu'on va le vendre et puis ce qu'on achète parce qu'on l'a vendu en fait. Donc nous on s'occupe surtout de la partie, ce qu'on achète parce qu'on l'a déjà vendu c'est assez simple puisque finalement ça rapporte c'est le sujet du bon inventaire qui rapporte des sous donc on s'occupe vraiment nous de maîtriser et de gérer en bon père de famille la partie de l'inventaire anticipé. Et alors on s'occupe aussi de tout ce qui est RCCP donc c'est tout ce qui est la planification des ressources humaines où infrastructures à moyen et long terme. Donc c'est dans l'horizon du S&OP on regarde aussi tout ce qui est capacity planning.

V : Ok, parfait. Ça fait combien de temps que tu travailles chez IBA ?

M2 : ça fait 18 ans.

V : qu'est ce qui te plaît dans cette entreprise en général ?

M2 : D'abord notre mission et le produit donc c'est ce qu'on fait ce qu'on vend et à quoi ça sert. Le fait que ça soit une entreprise de haute technologie, domaine de pointe dans le médical. Son caractère universitaire c'est une spin off de l'UCL. Sa proximité je trouve avec un

environnement académique riche donc il y a tout ça. Les gens qui travaillent avec nous ça reste une entreprise à fleuron wallon donc il n'y a rien à faire la taille et l'ambiance et le mode d'organisation de l'entreprise fait que c'est une atmosphère enfin un contexte dans lequel il est tout à fait agréable de travailler. L'innovation, l'autonomie des gens et cetera donc voilà.

V : Ok. Pourrais-tu décrire les tâches principales liées à ta fonction que je comprenne un peu mieux ?

M2 : Dans ma fonction personnelle moi il y a d'abord la gestion de l'équipe c'est toute la partie un peu... la mission, s'occuper de la bonne organisation du département pour qu'il puisse bien délivrer le service qui est attendu de nous donc je dirais ça c'est un peu classique et je dirai c'est inhérent à tout manager d'équipe. Maintenant, le processus principal qui nous occupe à savoir le S&OP, finalement il y a d'une part comprendre les produits et les stratégies des différentes business units, ce qu'elles veulent vendre donc en quelle quantité ? à quel délai ? à quel niveau de service on veut proposer aux clients ? Et de l'autre côté, pouvoir organiser et planifier finalement notre travail, nos infrastructures, nos ressources et cetera pour pouvoir délivrer notre produit au niveau de service attendu et dans des coûts raisonnables. Donc on passe beaucoup de temps à comprendre ce qu'on appelle chez nous les road map produits donc quelles sont les évolutions ? quelle est l'évolution des produits qu'on a devant nous puisqu'en fonction des évolutions évidemment on doit aussi modifier éventuellement l'inventaire donc ça il faut rester prudent et suivre ça de près. Première chose donc tout ce qui est produit, deuxième chose tout ce qui est vente pour savoir quelles sont leurs perspectives de vente et cetera et voir s'il faut les anticiper ou pas. Troisième chose c'est donc toujours du côté des business unit sur les projets parce qu'il faut savoir que nous une fois que c'est vendu il y a encore pas mal, il faut installer tout ça donc on le vend puis il faut le produire il faut le livrer et puis il faut l'installer et cetera. Donc tout ça consomme aussi des ressources donc moi j'ai besoin de connaître aussi quels sont les plannings d'installation et les besoins pour les projets qui sont en phase d'installation donc une fois que j'ai récolté tout ça j'ai quelque part la demande (ce à quoi je dois répondre) alors après je me retourne vers d'autres services comme les achats, tout ce qui est manufacturing, les pools de ressources qui font de l'installation et cetera pour planifier avec eux les opérations et vérifier qu'on ait les bonnes ressources et quand c'est pas le cas, de prendre à ce moment-là les décisions. C'est l'objectif final de mon job ici, c'est faire prendre les bonnes décisions par le management pour dire voilà on engage de l'inventaire, on engage des ressources ou on s'engage sur ce qu'on appelle des capex donc des investissements pour améliorer la performance de notre outil de production : des bancs de test, des aires d'assemblage des

équipements qui reste à demeure pour pouvoir plus facilement produire et tester la machine et cetera. Donc c'est vraiment faire prendre les décisions pour au final obtenir le bon équilibre entre tout ce que j'engage donc en inventaire là où je mets mon cash, le niveau de service attendu par les business units ça c'est le numéro deux. Et numéro trois le coût finalement pour arriver évidemment à avoir un coût raisonnable de ses machines donc l'équilibre entre trois choses le cash le coût et le niveau de service et donc ça je vais chercher la demande d'un côté et la supply de l'autre donc nos fournisseurs, nos ressources humaines, monteurs, mécaniciens et cetera et cetera. Donc voilà, c'est un peu ça la finalité principale du job après il y a tous les petits trucs annexes mais c'est ça en résumé.

V : Parfait, maintenant on va plutôt parler de la crise sanitaire donc comment la crise a-t-elle été vécue et traitée chez IBA ?

M2 : Sur quel niveau ? Au niveau plutôt organisation des ressources humaines dans la boîte ou plutôt organisation de nos opérations ?

V : les 2 mais oui surtout l'organisation des opérations. Est-ce que ça a changé la manière de travailler ça c'est ma prochaine question comme ça tu peux un peu voire là où je veux en venir quoi.

M2 : oui alors je dirais que dans un premier temps si je regarde comment est-ce qu'on l'a vécu dans un premier temps ça été le lockdown tout le monde chez soi. Donc là en termes d'organisation du travail, l'organisation du travail restait peut-être la même mais le relationnel était différent donc on a dû s'adapter mais comme tout autre entreprise. Dans un premier temps, là où on a souffert c'était le vrai lockdown et les usines à l'arrêt. Et donc subitement on livrait plus et cetera donc je dirais qu'on a dû réadapter nos plannings et organiser un suivi notamment des fournisseurs. Parce que chez nous les monteurs ont toujours continué à travailler donc quelque part ça c'est important à noter l'usine chez nous ne s'est jamais arrêtée. Donc on pouvait travailler parce qu'on était dans le médical on est considéré comme un secteur enfin une exception et donc on pouvait continuer à travailler donc là où on a souffert c'est quand les fournisseurs ne savaient plus nous livrer ça c'est la première chose. Et deuxième chose là où on ne pouvait plus envoyer nos gens faire les installations et donc c'est vrai que quand je dis que nous on a toujours continué à travailler oui à Louvain-la-Neuve, non sur site on a dû s'arrêter sur certains sites on ne pouvait plus voyager. Et donc encore aujourd'hui ça reste difficile parce qu'il y a certains pays qui demande des quarantaines et quand tu envoies quelqu'un pour faire un travail d'une semaine sur un site si tu dois l'envoyer 2 semaines avant, tu n'as pas besoin d'un dessin pour que tu comprennes ce que ça peut avoir comme conséquences. Donc dans un

premier temps on a mis en place un peu du crisis management avec notamment tous les acheteurs pour suivre de près l'ensemble des fournisseurs et on avait des réunions deux fois par semaine pour faire le point sur les fournisseurs et les approvisionnements de matières premières ou produits semi-finis qui rentre dans la fabrication de nos machines. Après ça c'est un petit peu levé donc on est revenu à une situation je dirais normal et qui n'a pas à mon sens nécessité de changement important dans notre manière de travailler. Et aujourd'hui encore ça ne change pas notre manière de travailler par contre là on souffre... donc premier moment lockdown on n'a plus rien qui est livré mais enfin tout est en arrêt et donc c'était également dans un contexte chez IBA y a peu près deux ans de ça maintenant déjà où on avait des ventes mais on n'était pas en surcharge de travail. Donc finalement au tout début de la crise c'est passé un petit peu comme une lettre à la poste. On a un peu souffert de cette fermeture chez les fournisseurs qui ne livraient plus et cetera mais de manière raisonnable. Ensuite, c'est revenu normal et en même temps quand on a eu les premières sorties de crise là où c'était un peu moins grave chez nous il s'est passé quelque chose peut être surprenant ou pas c'est peut-être toi qui pourras nous le dire puisque je l'imagine tu as une vue un peu plus large que celle que nous avons nous, mais les ventes ont repris en flèche. Ça a commencé par une des BU puis maintenant ça suit avec deux autres qui vendent vraiment beaucoup et à des délais assez courts. Ils vendent plus que ce que nous on sait fabriquer. Et donc on se retrouve face à un double problème c'est que non seulement les ventes augmentent chez nous et en plus on commence à souffrir de plus en plus de la pénurie mondiale de certaines matières premières ou composants électroniques et cetera. Au même titre que le secteur automobile, que le secteur du jouet, à midi j'ai essayé d'aller chercher un petit cadeau de Saint Nicolas aux enfants « on a plus, rupture de stock ». Plus moyen de trouver certaines choses ça va dans tous les secteurs nous aussi donc certains produits sont effectivement en rupture de stock mondiale et donc pas possible de fabriquer certaines machines. En même temps qu'on en vend plus, on ne sait pas les livrer donc c'est un peu l'effet double impact qui nous tombe dessus donc là où ça change un petit peu notre manière de travailler bon il y a toujours de la gestion de crise parce que sur certains sujets il faut... dernière idée que moi j'avais mis sur la table chez nous on a une boîte d'ingénieur un peu cowboy donc dans les tiroirs de bureau tu peux trouver beaucoup de choses. Donc en fait on a fait un appel à l'ensemble des ingénieurs et cetera en disant « faites un peu vos fonds de tiroir on recherche tel et tel transistors, des résistances tu vois des petites cartes électroniques » et ça paie au final on a retrouvé des choses qui nous aide et qu'on peut nous envoyer à nos fournisseurs pour qu'ils terminent leurs produits qui nous les renvoie. Donc oui aussi surprenant que ça puisse paraître on creuse vraiment dans toutes les directions et parfois les idées qui paraissent les plus comiques ou

ridicules...les plus comiques ne sont pas toujours les plus ridicules puisqu'elles portent leurs fruits. Donc voilà alors bon j'ai envie de dire ce n'est pas vraiment changer notre manière de fonctionner je veux dire ici on est en train de trouver une solution sparadrap pour essayer de répondre à des problèmes très spécifiques très circonspects. Alors par contre, là où ça un petit peu évolué peut être pas tant dans la manière de travailler mais plutôt dans je dirais la planification de certaines décisions en fait. Aujourd'hui, on se rend compte qu'on doit anticiper plus nos achats. Donc si je parle en appro de matière première qui est vraiment le truc là où la crise a le plus d'impacts. La crise n'a pas d'impact chez nous sur par exemple la disponibilité des ressources humaines elle est difficile depuis toujours depuis bien avant la crise et encore maintenant il n'y a pas de raison que ça change quoi. Mais donc ça c'est un peu indépendant de la crise par contre le côté appro des matières et les composants qui rentrent dans la fabrication de nos équipements ça c'est compliqué et donc ce qu'on fait, on anticipe plus. Anticiper plus c'est plus compliqué puisqu'au plus tu anticipes au plus l'incertitude augmente évidemment devant toi. Tu sais exactement ce qui va se passer demain mais dans deux ans tu ne sais pas trop donc il y a ce côté j'anticipe plus alors qui est venu en même temps avec une situation cash dans la boîte qui s'est bien amélioré. Ça veut dire que le cash chez nous coûte moins cher maintenant. Je ne dois plus aller le chercher dans les banques j'en ai plein dans les poches donc je suis plus à l'aise aussi. Donc ce qui facilite le processus de décision bien qu'il soit anticipé et qu'il faut qu'on comprenne qu'on réfléchit à plus loin devant nous quoi. Côté achat mais bon ça existait déjà avant mais ça renforce ce côté je donne de la visibilité à mes fournisseurs je partage mes forecasts, je négocie des contrats à plus long terme avec eux et cetera. Donc ça c'est des choses qui existaient avant mais qui sont aujourd'hui renforcées parce qu'il y a quelque part ce besoin de cadencer si tu veux des flux, matières et composants minimum pour pouvoir nous permettre à nous de faire notre production à hauteur de ce qui est attendu par les clients et comme je te le disais les clients venant aujourd'hui demander plus qu'avant. Enfin on vend plus, c'est en même temps plus compliqué. C'est plus compliqué dans les deux sens à la fois côté demande et à la fois côté supply et donc on est effectivement ton frère pourra te le dire il te le dit peut-être même tous les soirs que dans son job entre autre c'est assez tendu en fait entre les besoins qui a à main gauche et les fournisseurs qu'il a à main droite puisque on est vraiment côté planning ici entre le marteau et l'enclume. Les fournisseurs qui ne livrent pas ou qui demandent de la visibilité qui demandent des engagements et cetera. C'est beaucoup de travail, beaucoup d'info à leur remettre alors qu'avant il suffisait « j'ai besoin de ça, je passe commande et voilà vous me livrer et c'est bon. » et maintenant ça marche à condition que toi tu puisses

donner toute une série d'informations qu'avant tu achetais puis c'était bon on allait te livrer. Et côté demande où là tu as les clients qui veulent tout tout de suite quoi donc voilà.

V : Ok, parfait. En une question tu as répondu a pas mal d'autres sous questions mais ici j'ai une autre question c'est est ce qu'il y a des nouveaux outils qui ont été mis en place depuis le Covid à part teams je veux dire comme outil ?

M2 : non, je ne dirais pas spécifiquement liée au Covid. Oui on a continué à développer encore ton frère te racontera des choses des développements d'ailleurs sur lesquels lui travaille mais confirme avec lui mais je ne dirais pas que c'est à cause du Covid qu'on a développé ça.

V : Ok, parfait. Maintenant plutôt au niveau de la planification donc comment toi tu définis tes objectifs pour ton équipe ?

M2 : Ce n'est pas moi qui les définis, c'est nous qui les définissons ensemble et alors ce qu'on regarde en fait c'est quels sont les enjeux auxquels IBA fait face ? Qu'est-ce qui est important pour la réussite de la mission de la boîte je dirais à court et moyen terme. On fixe des objectifs en général... parce qu'on a changé ici notre manière de faire donc il n'y a plus de règles pour définir des objectifs donc nous ce qu'on essaie de faire c'est les définir à grosso modo 6 mois-1 an et on les revoit tous les quaters. Donc tous les quaters on se repose la question donc c'est assez pragmatique, efficace on est dans le concret et alors on écoute donc là ce qu'on fait c'est qu'on fait un assessment de notre... comme on a un service qui est rendu à pas mal de gens dans l'organisation ce qu'on fait c'est régulièrement une fois par an à peu près c'est faire le tour de nos stakeholders et de voir avec eux si le service que nous rendons répond toujours à leurs attentes la nouvelle donne par exemple chez certains qui dit « nous on est en train d'industrialiser un produit parce qu'on le vend plus et donc on aimerait être dans un mode un peu plus automatique » et tu vois c'est quelque chose qui est standard allez on y va on vend des petits pains, d'autres qui aimerait te dire on aimerait quand même refaire du développement de certains produits comment est-ce qu'on peut ? Mais tu vois c'est des produits qui ne sont pas très bien défini à la base donc il y a quand même une grosse responsabilité de la recherche et développement pour faire le suivi de la planification de certains produits et des ressources qui sont nécessaires à la fabrication de ces produits. Donc ça ce sont les enjeux qui touchent les BU donc on essaie de comprendre aussi un petit peu tiens mais vers où ils s'orientent. Aujourd'hui, il y a des nouveaux marchés qui s'ouvrent dans certaines BU donc on essaie aussi de comprendre un petit peu tiens mais c'est quoi qu'est-ce que ça va faire ? Quelles sont les perspectives de marché et cetera ? Pour essayer d'accorder les violons un petit peu d'un côté de tout ce qui est supply, manufacturing, purchasing et cetera et de l'autre côté tout ce qui est

demande des clients mais aussi la recherche et développement, tout ce qui est product management qui dit on va s'orienter vers tel et tel produit en quelle quantité plus ou moins, ça monte ça descend. Et donc en fonction de ça on va se donner des objectifs et dire voilà tiens dans notre processus on avait peut-être aujourd'hui un processus pour tout le monde. Est-ce que demain on ne doit pas faire deux types de processus un pour les produits qui sont plus matures l'autre pour des produits qui sont moins matures plutôt en phase prototype et cetera où qu'on vend peut-être moins en plus petite quantité les autres on vend ça comme des petits pains et donc voilà on essaie d'adapter quelque part le processus. Parce que nous on a un cycle S&OP donc c'est tous les mois ce cycle tourne tous les mois et démarre de la demande des product reviews donc on va vérifier tiens qu'est-ce qui se passe au niveau des produits la demande et cetera ? Et qui va se terminer par ce qu'on appelle le sales and operations planning executive où là on va prendre la décision ok on rachète ça on rachète ceci on va engager des personnes on va construire tels nouveaux équipements et cetera pour pouvoir faire notre production et cetera. Donc voilà c'est vraiment en regardant un petit peu donc quels sont les besoins et les stratégies des business units et de vérifier que notre processus réponde bien à ces différentes stratégies. En fonction de ça bah toutes les idées sorties on ferait si on faisait ça et donc on se donne comme objectif ah oui mais il nous manque des indicateurs pour pouvoir mieux suivre telle partie du travail. On devrait revoir un petit peu la manière dont on travaille au niveau product management on va faire des nouvelles réunions en supprimer d'autres, mettre des groupes de travail donc voilà on est si tu veux on pourrait dire dans du business process improvement continue quoi. Je ne suis pas dans la fonction comme celle de ton frère. Je ne suis pas challenger à produire... la question n'est pas de savoir si je dois en produire 10 ou 20 ou si je dois faire autant de ventes par an ce n'est vraiment pas ça les objectifs. Non, c'est vraiment pouvoir s'assurer que notre processus s'adapte le mieux possible aux contraintes et aux enjeux des différentes business units pour être vraiment au service de ses business units et faire en sorte de prendre les bonnes décisions au bon moment sur les bons produits pour augmenter justement ce niveau de service. Et donc avoir le produit prêt sur étagère au moment où il doit être livré chez le client et satisfaire le client. Et pouvoir éviter tout ça à moindre coût et comment est-ce qu'on fait pour que ça soit à moindre coût chez nous ? que ça soit bon du premier coup et la première fois. Et donc ça si tu planifies mal tu te retrouves avec beaucoup d'entropie je dirais ou d'énergie dépensée à essayer de replanifier, reconsidérer, rechallenger à gauche à droite. « Ah mais si je ne sais pas faire ça qu'est-ce que je fais je m'arrête ? Ah non mais je devrais peut-être faire autre chose en attendant alors » mais alors ça devient de la gestion à la petite semaine quoi. Donc nous ce qu'on essaie de faire c'est vraiment de fluidifier, de faire en

sorte que ce que nous anticipons est bien en ligne avec les besoins réels qui arriveront à court ou moyen terme devant nous mais donc essayer d'avoir les meilleures anticipations possibles pour qu'au final quand ça arrive c'est qu'on en a besoin. Plutôt que d'anticiper x et puis au moment où x arrive, c'était y qu'il fallait. Voilà, et alors ça ta chaîne de production elle est bloquée donc si vraiment on arrive à fluidifier cette chaîne de production c'est quand toutes les matières premières et les composants semi-finis sont là quand il faut ou en quantité nécessaire quand on doit anticiper. Et aujourd'hui, on n'a plus d'anticipation à faire, je reviens en arrière puisque les délais d'appro sont plus longs à cause du contexte Covid de crise mondiale et donc c'est effectivement plus difficile puisque tu travailles plus dans l'incertitude. Je suis dans l'incertitude puisque tu travailles plus tôt t'étais plus en just in time, tu n'es plus en make to order, tu ne peux plus te permettre de commander que quand tu as toi la commande client tu dois faire ça avant et donc tu vas faire des paris. Il y a un risque derrière chaque décision que tu prends quoi.

V : Ok et dans ton équipe comment vous vous dispatcher les tâches ?

M2 : ici chez nous c'est simple on est deux à s'occuper de la gestion du cycle S&OP dans son ensemble, il y en a deux qui s'occupe plutôt de tout ce qui est partie supply. Un qui est plutôt supply côté matériel donc c'est l'analyse de tous les dossiers d'appro qu'on doit anticiper et cetera. Et l'autre qui fait plutôt toutes les ressources humaines et infrastructures. Est-ce qu'il faut engager ? Est-ce qu'on a assez de ressources et cetera ? Est-ce qu'on doit replanifier certaines choses parce que ça ne passe pas avec leurs ressources qu'on a ? Donc il y en a 1 pour tout ce qui est ce qu'on appelle un ref cut capacity planning (RCC). Si tu regardes dans la littérature Apex notamment tu verras ça RCCP. Un pour les ressources humaines et les infrastructures, le deuxième tout ce qui est anticipation des appros les dossiers un peu plus compliqués. Il y en a un troisième qui s'occupe de tout ce qui est pilotage de l'inventaire donc ça c'est vraiment tiens mais qu'est-ce qu'on a aujourd'hui en stock ? Tout ce qui est reporting sur l'inventaire parce que ça c'est complexe et cetera. Donc ça c'est important et donc le quatrième qui me seconde dans l'organisation du cycle SNOP et qui s'occupe aussi de ce qu'on appelle le PM donc l'Enterprise performance management qui tous les trimestres est une revue détaillée de l'avancement de la planification des coûts dans nos projets et notre production. Parce que nous on a une manière spécifique de calculer nos revenus et donc notre marge. Nos revenus sont calculés sur base de l'avancement des coûts sur les projets qu'on a vendus. Donc la maîtrise de la planification des coûts est très importante puisque c'est elle qui détermine le revenu de l'entreprise et donc tous les quarters ont fait ce qu'on appelle le reforecast. Et donc il

faut piloter tout ça et compiler toutes les infos qui viennent de lancement de ligne de produit et cetera donc lui il s'occupe de ça aussi.

V : Ok, parfait. Est-ce que vous sortez des KPI ?

M2 : oui quelques-uns oui.

V : Ok. Et ce qu'ils ont changé depuis la crise ?

M2 : non, dans les KPI qu'on sort il y a des KPI de qualité et de processus donc ça je veux dire c'est... quelque part notre processus tous les mois à son score de qualité qui est évalué par les gens qui y participent donc ça c'est plutôt subjectif. Même si c'est un scoring on te donne des points on te score sur 10 si tu veux à côté de ça on regarde tout ce qui est... c'est pas tellement des indicateurs de performance mais c'est ce que moi j'appelle des mesures de certaine chose dans la boîte et on mesure si tu veux l'accuracy des forecasts, la volatilité des forecasts le mois passé tu me disais que tu allais en vendre 10, ce mois-ci tu me dis que t'allais en vendre 5, le mois suivant tu me dis que tu vas en vendre 5 mais tu les a reculé tous de 6 mois mais mon forecast il bouge quoi. Donc c'est la volatilité de mon forecast. Deuxièmement, c'est une fois que tout ça c'est vendu je regarde la volatilité de planning des projets vendus. Tu m'avais dit que c'était vendu, tu m'avais dit que tu l'installais pour le 01 janvier 22 maintenant ça a été reporté au 01 janvier 23. Ou tu avais dit 23 et tu veux l'avancer de 6 mois mais moi c'est difficile de planifier mes ressources dans un environnement très volatile. Et alors troisièmement la volatilité de ce que moi je dis que je produis parce que j'avais dit que je produisais et que ma machine serait prête pour le 30 du 12 elle sera prête le 28 du 2. J'ai du retard dans la production donc je regarde un petit peu tiens comment bouge ma production donc ça c'est un peu l'accuracy de mes 3 données nécessaires à faire mon sales and operations planning, mes forecasts important. L'autre partie de la demande c'est une fois que c'est vendu est ce que je livre tel que ça avait été mis dans le contrat ? Ou est-ce que ça bouge ? et troisièmement mon plan de production donc là ce que moi je fabrique est ce que ça ça bouge ? Alors nous on calcule ses KPI là mais ce n'est pas nécessairement des KPI sur lesquels nous sommes responsables. Après ce qu'on regarde aussi c'est l'accuracy de notre planning par exemple. On regarde tiens t'avais planifié autant de ressources pour le mois de janvier 2022, il y a 6 mois t'avais planifié qu'il fallait 10 ressources, il y a 3 mois t'étais 8. Et maintenant, on est en décembre tu veux 12 personnes en janvier donc là il y a aussi une variabilité. On regarde beaucoup la variabilité de ce qu'on planifie de ce qu'on nous demande et de ce que nous on planifie. Ça c'est les indicateurs principaux que nous suivons à côté de ça je suis sûr enfin tu me diras qui t'a rencontré dans l'équipe planning et cetera.

V : Je t'expliquerai après. A titre personnel comment est-ce que t'as été aussi efficace en télétravail qu'au bureau ?

M2 : écoute on est 5 à la maison, ce n'est pas comme si j'étais tout seul dans mon appart. On a des collègues qui ne sont pas mariés pas d'enfant. Vous vous êtes à 2 chez vous donc j'imagine que ça va mais je sais qu'il y en a qui était tout seul dans leur appart donc c'est plus compliqué. Donc moi finalement ici au niveau informatique ça a été et puis dès que je pouvais revenir au boulot je revenais donc moi ça ne m'a pas finalement on a trouvé une bonne organisation dans la maison. C'est vrai que quand on était à 5 il fallait que chacun soit dans sa chambre. Quand les écoles étaient fermées c'était sportif, ça coûte cher hein on a dû racheter des PC, il faut chauffer la maison tout le temps. Alors ce qui n'est pas évident non plus mais de nouveau ça c'est très personnel mais quand tu habites avec les enfants il faut les conduire partout à gauche à droite avant tu profitais tu partais au bureau tu prenais tout le monde on dépose tout le monde puis on reprend tout le monde le soir. Tu ne faisais qu'un trajet alors c'est vrai qu'aujourd'hui on fait plus de trajets maintenant qu'avant. Tu pourrais dire avant ouais c'est cool on est en homeworking on dort plus. Ouais bah quand tu dois déposer les enfants au même endroit qu'au bureau tous les jours et à des horaires différents parce que voilà. Mais en même temps le fait d'être en homeworking permet de la flexibilité ce qui n'est pas toujours simple hein. Ce qui est parfois dur je trouve c'est que tu as peu de coupure entre ta journée de travail et le moment où tu arrives à la maison. Ne fusses que parfois quand tu fais un quart d'heure en bagnole, une petite course sur le chemin du retour, aller chercher l'apéro. Je ne sais pas si ton mémoire va jusque-là.

V : non non mais c'est intéressant de voir un peu comment les gens se débrouillent aussi en télétravail et la différence par rapport au présentiel quoi et pour toi c'est quoi la meilleure manière de travailler c'est en présentiel ou en distanciel ?

M2 : En fait ça dépend de ce que tu fais. Je trouve quand même que les... j'avais une réunion d'équipe tout à l'heure et dans mon équipe c'est marrant il n'aime pas mettre la caméra. On parlait de choses assez humaines j'ai envie de dire. On ne parlait pas de chiffres tu vois on parlait de tu vois comme on se sent ? Et comment on avait vécu tel projet ? Et là je trouve que c'est des discussions qui à moins que tu mettes la caméra quoi. Quand tu mets la caméra ça change beaucoup tu as quand même ce côté je suis présent. Tu vois quand tu vois les gens tu ne les vois pas donc tu vois qu'ils sont muets tu poses une question et puis il y a personne qui répond quoi. Quand tu es dans une salle de réunion t'auras un regard, un mouvement de la tête qui va inciter, qui va inviter quelqu'un à parler. Et donc il y a quelque chose qui va sortir et puis

t'as tout le non verbal qui sera là et cetera. Le non-verbal quand t'es pas en présentiel bah c'est déjà plus difficile. Quand tu es avec la caméra bon je trouve ça encore assez sympa mais quand t'es en call à 5. Un coup de fil à 2 je n'ai pas de problème tu vois. Nous ici on le ferait... enfin des interviews téléphone on a déjà fait parce que tu sais que ta discussion elle est entre 2 personnes. Mais quand t'es en groupe qui prend la parole à un moment donné. Tu n'as plus ce dynamisme de groupe quand on se retrouve à 5 dans la même téléconférence et tout le monde a fermé sa caméra quoi. Donc ça c'est un peu particulier. En live, je trouve ça quand même assez efficace parce que tu épargnes les trajets. Je travaille dans des ASBL, je suis administrateur dans 2 ASBL et c'est vrai qu'avant je devais me taper Bruxelles à 6h du soir pour un conseil d'administration bah ici on fait en distanciel et cetera. Il y a aussi ce côté il faut dire qui facilite un petit peu les choses. Il y a du plus et du moins mais pour le travail pour revenir à ta question donc moi dans mon job ce qui m'intéresse c'est un jour par semaine de homeworking ça sûrement pour avancer sur des sujets parfois j'ai besoin d'être concentré et cetera. 2 idéalement pour un petit peu de confort mais pas plus. Alors après quand tout le monde est chez soi, aujourd'hui ce qui est un peu embêtant c'est quand je vais au boulot, si tu dois te mettre dans une Bubble ou une petite salle de réunion tout seul avec ton PC pour parler aux autres à ce prix-là je reste à la maison quoi ça ne change rien. Mais une fois qu'on est 2-3 et dans la salle de réunion et on allume l'écran et qui en a 2-3 qui sont de l'autre côté de l'écran ça garde quand même une dynamique assez intéressante. Mais donc ça dépend un petit peu des gens, du type de réunion. Une réunion par exemple où il y en a un qui parle et les autres qui écoutent quelque part en distanciel pour celui qui parle t'as parfois l'impression de parler dans le vide mais grosso modo ce n'est pas gênant pour un truc plutôt brainstorming et cetera là c'est plus embêtant. On utilise les tablettes moi j'ai mon écran blanc sur tablette, je dessine ça partage tout le monde voit sur ton écran donc si tu aimes bien un petit peu tous les gadgets informatiques et c'est mon cas il y a moyen de faire des trucs marrants et efficaces. Moi j'ai fait beaucoup on se retrouvait un ou 2 jours par semaine avec l'équipe toujours dans la même salle au fond d'un bâtiment mais la seule salle chez IBA où tu as un grand écran tactile donc un tableau blanc mais informatique quoi. Je ne sais pas combien de réunions et franchement de processus qu'on a écrit sur ce truc là c'est génial après tu le récupère et tu poursuis chez toi avec l'iPad etc.

V : Ok parfait. Il me reste juste 2 petites questions à propos des projets est-ce qu'il y a des projets prioritaires chez IBA et sur quels critères ?

M2 : alors qu'est-ce que t'entends par projet ? parce que chez nous le projet c'est un projet chez un client quoi.

V : oui mais ceux qui passent vraiment avant les autres ?

M2 : les projets chez les clients ?

V : oui.

M2 : non pas vraiment parfois on regarde un peu la marge, un projet à 25.000.000 ce n'est pas un projet à 200.000 parfois on oublie ça un petit peu chez nous et donc quand il faut faire un arbitrage par exemple l'a on dit « vous n'oubliez pas la marge qui a derrière ce projet » et la marge qui a derrière l'autre bon on fait passer celui qui a le plus de marge. Ça c'est quand même, c'est les enjeux d'un projet écoute ici par exemple on a vendu c'est des petits trucs donc ce n'est pas des accélérateurs qu'on a vendus c'est des boîtes de synthèse chimie pour que des molécules donc des radio-isotopes, c'est un client qui en achète 15 ce qu'on appelle des plateformes donc c'est énorme pour nous qu'il en achète 15 ça c'est un projet à gros enjeu parce qu'un client qui dit moi je vais en acheter 2 mais ou même des accélérateurs du côté industriel par exemple les applications industrielles et je t'en achète 2 mais moi j'ai 40 centres de stérilisation dans le monde si ça marche bien avec ces 2 là potentiellement. Donc tu regardes un petit peu le potentiel qu'il peut y avoir derrière un projet client. Et si tu vends un projet chez un gars au fin fond de la Chine avec une marge zéro et cetera bon c'est une chose si de l'autre côté tu as un projet ou si ça passe bien y en a 10 derrière qui vont suivre avec des grosses marges voilà. Donc on va un petit peu juger sur quelque part quel est le potentiel au niveau marge, potentiel bénéficiaire de chacun des projets sur le court moyen et long terme quoi. Je dirais un enfant de primaire pourrais comprendre ça c'est plus important de travailler avec quelqu'un chez qui t'as un beau futur que j'ai quelqu'un avec qui c'est un One shot pour pas grand-chose quoi.

V : Les autres ils ont plutôt parlé des pénalités financières et qu'ils allaient plus vers les projets qui avait un délai proche pour pas avoir de pénalité financière c'est surtout ça qu'on m'a parler.

M2 : c'est plus complexe que ça ici on a l'exemple d'un projet où on dit écoute il y a des pénalités mais on s'en fout. Au total les pénalités c'est 100.000€ sur une marge de plusieurs millions on s'en fout on ne va pas commencer à investir. Donc je ne dis pas qu'on ne va pas le mettre en priorité mais enfin c'est important quand même mais il faut relativiser tout ça. Donc c'est ça qui est important en fait tu peux avoir effectivement des pénalités mais si j'ai des pénalités qu'elles ne sont pas trop importantes et qu'après un projet je sais que j'en aurais plus parce que c'est un client qui n'a par exemple qu'un seul hôpital et c'est pas une chaîne d'hôpitaux on va peut-être mettre avant ce projet-là un autre projet sur lequel je n'aurai pas de pénalité mais

pour lequel ce serait important de réussir ton premier challenge parce que derrière tu as un potentiel qui est plus grand. Donc c'est pour ça que je regarderai effectivement en balance quelque part l'éventuel coût/pénalité ou coût de réputation par exemple. Pas oublier qu'on travaille dans un petit monde enfin chez nous c'est un monde global où il y a peu de client et global Worldwide donc les choses se savent très vite. Donc effectivement, tu as un risque réputationnel là derrière mais ça tu vas le mettre dans la balance avec quelque part le potentiel... bah oui réussir une maison quand t'es un architecte ou réussir à une maison chez Thomas et Piron qui peut là derrière t'en demander 20. Tu vas te dire oui il faut voir le potentiel bénéficiaire à plus long terme avec le projet et ce qui peut venir derrière. Qui au départ n'a peut-être pas de pénalité mais qui a un enjeu beaucoup plus important qu'un autre projet qui aurait des pénalités oui mais 100000 euros de pénalité au total maximum donc si on loupe 3 mois on a déjà vu des projets ou c'était 100000 par mois ou par semaine. Et là t'as t'avais des enjeux ou potentiellement un projet pouvait foutre la boîte en l'air. Donc tu vois c'est quelque part, tu regardes le risque dans son ensemble ce n'est pas que dire il y a des pénalités ou il n'y en a pas ou je dois le livrer dans 6 semaines ou dans 6 mois. Mais tu dois livrer dans 6 mois mais celui que tu livres dans 6 semaines si t'es en retard d'un mois ce n'est pas grave mais celui que tu livres dans 6 mois t'as intérêt à être à l'heure donc c'est maintenant que tu dois aussi anticiper certaines choses je reviens en arrière le long délai d'appro et cetera. Non moi je dirais que ce n'est pas que les pénalités ni les projets qu'on a à court terme il faut vraiment voir la globalité, l'enjeu et les risques et les opportunités liées à chacun des projets sur le projet et au-delà quand il y a un au-delà ou du potentiel derrière un projet.

V : Ok, parfait. T'as répondu même à la question d'après donc magnifique j'ai terminé en ce qui concerne les questions.

### **Annexe 8 : Entretien manager 3**

V : Est-ce que c'est bon là ? Enregistrement en attente, voilà c'est juste. Ok, voilà moi je suis un étudiant de master en gestion en 2<sup>ème</sup> année et dans le cadre de mon mémoire j'aimerais te poser quelques questions. Ma question de recherche c'est « Comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises agiles ? ». Et donc voilà dans ce cadre-là j'aimerais te poser quelques questions. Donc voilà la première question c'est peux-tu te présenter en quelques mots ?

M3 : Alors en quelques mots alors moi je suis manager 2 et je suis responsable de l'équipe qui s'occupe de l'approvisionnement des pièces pour démarrer des installations que ça soit sur des business units protonthérapie, radio pharmacie ou industrielle donc à partir du moment où on signe un projet avec un client, on a l'approvisionnement de pièces qui tombe dans mon équipe.

V : Ok. Ça fait combien de temps que tu travailles chez IBA ?

M3 : Chez IBA ça va faire 5 ans et ça va faire 1 an et demi que je suis au niveau de l'équipe.

V : D'accord. Qu'est-ce qui te plaît dans cette entreprise ?

M3 : Clairement, le matériel en fait quand je suis arrivé auparavant j'étais au niveau de l'aéronautique et je trouvais ça super intéressant d'avoir de nouveau du challenge technique donc voilà il y avait un intérêt vraiment pour le produit en lui-même.

V : Ok. Pourrais-tu décrire les tâches principales liées à ta fonction ?

M3 : Alors en tant que manager ou par rapport à l'équipe tu veux dire ?

V : Les deux.

M3 : Les deux ? Alors si je commence déjà par l'équipe les tâches principales vont être donc de sécuriser l'approvisionnement des pièces donc pour les installations. Ça va être également de travailler avec le chef de projet pour l'ensemble des milestones de paiement donc au fur et à mesure de l'avancement d'un projet on va envoyer des factures vers notre client pour se faire payer parce que c'est avec plusieurs milestones. On va également être un support pendant toute la durée de l'installation donc nos installations en protonthérapie peuvent durer entre 9 mois et 5 ans en fonction des sites et en radio pharma et en industrial on est sur des délais plus court je dirai de l'ordre de 4 mois en moyenne, voilà. Et donc là ça va être des supports logistiques donc d'envoi de pièce en urgence, aide pour dédouanement, les pro forma donc tous les aspects aussi documentaire qui peuvent être liés à ça. Et en tant que manager je dirais que mes tâches principales sont de coordonner les différentes actions au niveau de l'équipe, de s'assurer que les projets sont répartis, de voir régulièrement avec eux les problèmes qui peuvent être rencontrés.

V : Ok. De quelle équipe fais-tu partie ?

M3 : Alors c'est le CPC le customer Project coordination et qui répond au global planning.

V : D'accord ok. Comment qualifies-tu l'ambiance au sein de la société ?

M3 : Bonne, je sais pas vraiment ce que je dois dire comme terme en fait.

V : Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse de toute façon.

M3 : Non l'ambiance au sein de la société est bonne mais complexe aussi parce que justement il y a différent business unit. On est aussi dans une entreprise qui auparavant était fort R et D et qui cherche à s'industrialiser et donc c'est un changement aussi d'organisation et aussi un changement de mineset qui est pas non plus évident, tout en gardant toujours cette entité un peu R et D qui caractérise IBA.

V : Ok. Maintenant on va parler plutôt de la crise sanitaire donc comment la crise a -t-elle été vécue et traité chez IBA ?

M3 : Alors des feedbacks que j'ai reçu de l'équipe parce que moi comme je te dis je suis arrivé il y a 1 an et demi mais le tout début de la crise j'étais en congé maternité. Donc au tout début de la crise je n'ai pas vécu ce changement sur les 3 premiers mois de la crise D'accord ?

V : Oui.

M3 : Mais donc par contre ce que j'ai pu voir par après c'est premièrement l'équipe m'est systématiquement revenue en me disant le matériel mit à disposition permet de faire le télétravail donc je dirai l'infrastructure IT a été assez performante là-dessus. Alors on a pas mal de possibilité de faire notre travail à distance. Par contre, ça reste compliqué pour certaines personnes de l'équipe parce que le lien relationnel est compliqué, les formations sont compliquées, le manque d'interaction informelle aussi et donc ça c'est beaucoup plus compliqué depuis qu'on est en télétravail. Et le fait que ça perdure rend aussi le mood. Ah comment dire le mood ?

V : L'ambiance ?

M3 : Oui, merci. L'ambiance parfois un peu compliquée parce que certains se voient de nouveau repartir en confinement plus intense.

V : Ok. Est-ce que la crise a changé quelque chose dans votre manière de travailler ?

M3 : Oui. Alors sur la gestion d'équipe beaucoup parce qu'on se retrouve justement avec beaucoup moins d'informel. Systématiquement lorsque quelqu'un souhaite discuter d'un point que ça soit un bon point ou que ça soit une problématique, elle est un petit peu obligée de provoquer une réunion pour avoir la personne via teams et ça ça rend le cadre formel. Donc si je dois donner un exemple si je dois retourner vers un de mes coéquipiers pour lui dire il y a eu un problème par exemple sur une procédure qui n'a pas été respectée et ce que je veux chercher c'est pourquoi et comment faire pour qu'à la suite ça ne se reproduise plus, qu'est ce qui fait

que cet évènement est arrivé ? Le fait que je sois obligé de planifier une réunion pour pouvoir en parler ça rend un cadre très formel, très évaluateur alors qu'en fait on est pas dans le cadre d'une évaluation on est juste dans le cadre d'une discussion. Et donc du coup il y a ce côté très formel qui est fort embêtant et alors pour essayer d'un peu pallier ça il y a... Je sais que dans certaines équipes ils ont réussi à le mettre en place par exemple des initiatives où on fait un coffee break donc chacun derrière leurs écrans soit en effet boire un café, soit faire un jeu en ligne quelque chose mais pour rendre les gens ensemble dans des échanges moins formels.

V : Ok. Ma prochaine question c'était quelles alternatives ont été trouvées pour faire face à cette crise ?

M3 : Donc là il y a ses aspects un peu plus informels dans les échanges. Moi, personnellement aussi je cherche plus facilement à appeler sans provoquer la réunion mais je tente d'appeler la personne et si elle est disponible tant mieux si elle est pas disponible bha tant pis c'est pas grave. Et le fait qu'il y ait les présences aussi au bureau certains jours donc là bha on est repartis en télétravail mais auparavant on avait quand même des jours où on essayait de se retrouver tous ensemble au niveau de l'équipe donc nous c'était mardi jeudi ça permettait d'avoir justement ses échanges informels qui nous manquait le reste de la semaine.

V : Ok. Est-ce qu'il y a des outils qui ont été mis en place depuis la crise ? De nouveaux outils ?

M3 : De nouveaux outils informatiques ? Pas à notre niveau je ne crois pas non parce que les outils Teams et autres existaient déjà par contre au niveau des installations je sais qu'ils ont démarrés des installations à distance donc au lieu d'envoyer une personne sur place, ils ont utilisés des casques visios et donc tu as une personne qui est sur place qui filme avec une webcam quelque part ce qu'elle est en train de faire et tu as une personne à distance qui la guide où qui voit et qui peut donc interpréter ce qui se passe sur site.

V : Ok. Maintenant au niveau de la planification donc comment l'entreprise elle définit ses objectifs ?

M3 : L'entreprise définit ses objectifs essentiellement par rapport à des perspectives de vente et par rapport aussi à des segments de marché sur lesquels elle souhaite rester compétitive. Comme je te disais IBA est fort attaché à une identité R et D donc de recherche de développement et souhaite encore régulièrement proposer des innovations donc c'est vraiment une entreprise qui cherche à innover qui ne reste pas sur un segment qu'elle a peut-être confirmé auprès de certains, c'est son segment de marché c'est comme ça et donc ça nécessite

systématiquement de trouver des améliorations, de discuter avec les clients pour comprendre ce qui ne va pas dans notre produit donc les objectifs sont souvent liés à ça.

V : Ok. Est-ce qu'il y a eu un changement au niveau de la définition des objectifs depuis la crise sanitaire?

M3 : J'aurai tendance à dire qu'ils ont été revu à la baisse. Alors les objectifs de vente ont été revu à la baisse en Q2 2020 donc là on était, oui c'était le début de la crise ? J'ai un doute. Oui c'était mars 2020 la crise. Donc là ils ont revus les ventes à la baisse pour finalement se rendre compte qu'on se trompait puisque les ventes ont finalement été extrêmement bonne donc malgré la nervosité qu'on pouvait avoir vis-à-vis du marché, le marché a très bien réagit et à continuer finalement de signer les ventes donc voilà.

V : Ok. Comment est-ce que les tâches elles sont réparties entre les employés d'une même équipe ?

M3 : Alors dans mon équipe comme je disais on répond à 3 business units d'accord ? Donc on a des projets qui sont d'une longueur différente, qui sont d'une charge, d'une workload différente aussi et donc là il y a une évaluation de la charge de travail en fonction de tous les projets qu'on a et puis un dispatch qui se fait dans les équipes en fonction des personnes. Alors j'ai envie de dire qu'il y a le très haut niveau je sais qu'il y a des ressources qui sont polyvalentes sur plusieurs segments, sur plusieurs business units et d'autres qui ne le sont pas donc je dois jongler un petit peu avec ça donc j'ai une vue high level à ce niveau-là. Et puis après en one-to-one donc dans des meetings réguliers avec les équipes enfin avec chaque membre de l'équipe je vois avec eux la charge de travail et donc là je peux avoir des alertes, certains me reviennent en me disant « c'est compliqué » en terme de charge pour x raison ou à l'inverse aussi, ils peuvent parfois me dire xxx ça finalement ça allait plus vite que prévu par exemple « tu vas pouvoir m'assigner un nouveau projet dans les prochaines semaines donc sache le j'ai un peu de bande passante».

V : Ok. Comment l'entreprise vérifie que les tâches et les objectifs sont bien accomplies ?

M3 : Au niveau de l'entreprise ? Ils ont mis en place un reporting régulier qu'ils appellent les OKR où il y a une revue je crois qu'elle est mensuelle de ses OKR et chacun estime quel est notre degré de confiance à atteindre ses objectifs et c'est vraiment une estimation quoi si on y croit ou on y croit pas par rapport à tout un tas d'évènements qui font que parfois des objectifs ne sont pas atteignables parce que tout simplement on a mis la priorité sur d'autres choses quoi.

V : Est-ce que ce processus il a changé depuis la crise sanitaire ou c'est toujours le même ?

M3 : Je crois qu'en fait ils l'ont démarré juste avant la crise sanitaire donc j'aurai tendance à dire que ça reste toujours le même.

V : Ok, parfait. Sortez-vous des KPI pour orienter vos décisions ?

M3 : Oui, on a des KPI très réguliers tant sur la qualité de notre travail ça ça va être du monitoring qu'on va faire de manière hebdomadaire. On va vérifier notamment que ce qu'on planifie dans le système est bon. On a des KPI aussi mensuel qui nous permette aussi de monitorer la santé on va dire des données qu'on met dans le système et qu'on envoie vers nos fournisseurs et finalement qui vont refléter notre capacité à répondre à un besoin projet. Voilà et après on a des revues assez régulières en terme de KPI par exemple sur les workcloud global au niveau des équipes.

V : Ok. Et est-ce que ses KPI ils ont changés pendant la crise aussi ?

M3 : Alors oui ils ont changés, ils ont changés parce qu'on a commencé à voir des effets de bord de la crise donc pour donner un exemple on avait auparavant des leadtimes standards d'approvisionnement et donc pour donner un exemple en radio pharmacie on s'engageait régulièrement pour des projets sous un délai de 6 mois. Donc entre l'activation d'un projet et le shipment on considérait 6 mois et on avait le temps d'approvisionner ses pièces-là. La crise fait qu'aujourd'hui on se retrouve dans un contexte où les approvisionnements de matières premières sont très compliqués et donc nos leadtimes augmentent on ne sait plus répondre à ce délai de 6 mois-là sauf que parfois c'est des engagements qu'on a pris auprès de nos clients, on a signé un contrat il y a parfois longtemps et on ne peut pas toujours revenir sur ce contrat-là. Et donc on a commencé aussi à revoir un peu nos KPI, à aller dans le détail des différentes étapes de la vie d'un projet pour mieux sécuriser quand on prend un challenge qu'on prenne tous ensemble en terme d'entreprise et donc remettre un petit peu les différentes équipes avec les challenges à chaque fois.

V : Ok, parfait. Au niveau du télétravail auparavant quelle était la fréquence qui était utilisé chez IBA avant la crise ?

M3 : C'était une fois par semaine au maximum donc c'était disponible pour qui le voulais mais on était sur une fréquence d'une fois par semaine. Pas forcément systématiquement utilisé d'ailleurs.

V : Ok. Et maintenant à quelle fréquence il est utilisé ?

M3 : à 100% pour certain de mon équipe et pour d'autres où ils ont encore vraiment fort besoin d'être présent je dirai qu'on est sur du 50%. Généralement on est entre deux et trois jours semaine soit télétravail, soit présentiel.

V : Ok. Et toi à titre personnel, comment as-tu fais pour être aussi efficace en télétravail qu'au bureau ?

M3 : Je ne pense pas l'avoir été. Je pense qu'il y avait certains points comme d'essayer de garder un rythme comme si j'allais au travail donc ça c'était important mais par contre j'ai vu aussi tous les effets de bord de prendre par exemple plus de temps sur le temps de midi pour faire des choses personnelles et puis finalement travailler beaucoup plus tard le soir. Et on se retrouve à se reconnecter entre 20h et 23h donc en dehors des horaires de bureau on va dire un peu traditionnelle donc j'ai pas l'impression du coup d'avoir été efficace à cet endroit-là.

V : Ok. Est-ce que l'entreprise IBA était prête à passer vers un mode 100% télétravail avant la crise ? Ou c'est vraiment un processus qui s'est mis en urgence ?

M3 : C'est un processus qui s'est mis en urgence parce qu'IBA n'avait pas cette volonté d'aller vers du 100% télétravail et je pense d'ailleurs qu'il n'en sont toujours pas là. On a eu un sondage récemment où l'idée quand même commence à germer de faire du télétravail de manière flexible et donc d'en avoir plus mais ça demande un changement aussi au niveau de l'organisation des bureaux. Il y a des changements qui doivent être effectués derrière.

V : Ok. Quelles sont les avantages et les inconvénients du télétravail pour toi ?

M3 : Clairement moi le fait que il n'y ait plus de rythme et donc le risque de me reconnecter tard le soir complètement en dehors des heures de travail parce que j'ai l'ordinateur à portée de main. Ergonomiquement parlant, je suis sur ma table de salon je n'ai pas d'espace, de bureaux attitrés donc là il y a aussi mon professionnel qui envahis mon privé, donc ça c'est les points particulièrement compliqués et le manque aussi de lien social avec mes collègues.

V : Et donc pour toi la meilleure manière de travailler c'est en présentiel je suppose ? De ce que je comprends.

M3 : Oui, j'aime bien un mixte parce que c'est important de temps en temps de pouvoir t'isoler pour travailler sur des dossiers de fond et donc ça c'est bien mais moi un jour deux jour maximum par semaine pour moi c'est largement suffisant en télétravail.

V : Ok. Maintenant au niveau des projets, spécifiquement les projets, déjà moi je suis pas spécialiste là-dedans donc en quoi consiste un projet chez IBA ?

M3 : Alors, traditionnellement les projets en protonthérapie par exemple on est responsable, le client souvent construit son bâtiment sur base de plan souvent qu'on lui donne donc ça veut dire qu'à l'activation d'un projet, une fois qu'on a signé un projet, on travaille avec lui pour définir des plans de bâtiment, le client lui est responsable généralement de la construction, pas toujours parfois on est nous même responsable. Et en suite, par contre, nous nous sommes responsable d'approvisionner les pièces mais aussi de l'installer. Donc on installe jusqu'à ce qu'on donne les clés au client et après IBA continue de travailler avec ce client-là en protonthérapie puisqu'on a des contrats de maintenance souvent sur 30 ans et pendant tout le service on a des équipes qui sont sur place en permanence pour chaque traitement de patient on a des équipes qui sont derrière pour s'assurer que le centre de protonthérapie fonctionne bien que notre cyclotron n'a pas de problème pour effectuer des maintenances, pour réparer aussi dès qu'il y a une panne donc on a systématiquement quelqu'un sur place pour 30 ans. Donc ça c'est pour la protonthérapie pour radio pharma et pour industrial notre scope s'arrête plus tôt donc on est souvent responsable que jusqu'à l'installation et ensuite le client prend vraiment les clés en main et on a plus que des maintenances à faire donc ça veut dire qu'on a des équipes qui sont détachées de manière ponctuelle pendant un week-end mais c'est tout.

V : Ok. Est-ce qu'il y a des projets prioritaires et sur base de quels critères?

M3 : Oui, alors il peut y avoir des projets prioritaires pour diverses raisons tu peux avoir une raison on va dire marché et là clairement on a eu le cas récemment en industrial donc c'était un positionnement sur un nouveau rodotron donc une nouvelle technologie et donc là c'est important de parfois être le premier, parfois d'être le plus rapide ou parfois de démontrer une technologie. Donc là c'est vraiment le côté segment de marché qui peut être une priorité. Tu peux aussi avoir une priorité financière et un des exemples qu'on a aujourd'hui en protonthérapie c'est qu'on a des pénalités financières si on arrive pas à livrer notre projet dans les temps, ça aussi être un effort en terme de priorité.

V : Ok. Quelles sont les différentes étapes pour qu'il soit mené à bien ?

M3 : Alors je crois que la première bonne étape c'est de s'assurer qu'à la signature, on a des délais qui sont acceptables que même si il y a un challenge, qu'il soit connu de tous. Ça c'est la première étape elle est vraiment essentielle et ensuite que l'ensemble des intervenants soient suffisamment staffé et formé pour effectuer l'ensemble des tâches.

V : Ok.

M3 : C'est ça dans toute la vie du projet.

V : Ok, pas de soucis. Et au niveau maintenant de la structure plutôt d'IBA, pour toi c'est une structure très hiérarchisé ou plutôt plate ?

M3 : Alors, je vais nuancer mon propos elle est très plate par rapport à ce que j'ai connu dans l'aéronautique auparavant. Mais je trouve qu'elle se hiérarchise de plus en plus quand même parce que lorsque je suis arrivé il y a 5 ans elle était encore plus plate.

V : C'est ce qu'on m'a dit dans l'autre interview. Quelle place occupe l'employé dans la prise de décision ?

M3 : Alors je dirais que l'employé est fort autonome. Enfin, évidemment pas sur la signature de contrat mais l'employé est quand même extrêmement autonome dans sa prise de décision, dans son travail, dans le reporting qu'il peut faire, il a une autonomie qui est très forte chez IBA que j'ai pas forcément vue dans les autres entreprises d'aéronautique auparavant.

V : Ok. Celle-là je l'ai déjà posé. Ça c'est la dernière question donc y a -t-il quelque chose qui a radicalement changé en terme de management ou de planification dans la société ? Vraiment en général même en terme de management hein par exemple.

M3 : Depuis la crise hein ?

V : Oui.

M3 : Là comme ça j'ai un peu du mal. J'ai des choses qui ont changés il y avait un côté encore plus humain qui a été demandé à l'ensemble des managers. Parce qu'on se retrouvait avec des employés avec des enfants en quarantaine à la maison, qui nous montre qui ne sont pas dans la capacité de travailler et de faire 8h de travail sur la journée avec des petits bouts de chou à côté d'eux, c'est juste pas possible et en même temps soit on leur dit dans ce cas tu ne travailles pas mais tu auras des pénalités financières parce que tu seras au chômage partiel donc financièrement l'employé ne s'y retrouve pas. Il va revenir il y aura une charge de travail qui n'aura pas été effectué donc c'est aussi compliqué pour l'entreprise donc il a fallu qu'on s'adapte, qu'on accepte des compromis qu'on aurait peut-être pas accepté auparavant en tant qu'entreprise quoi. Donc je crois qu'il y a un côté plus humain de ce côté-là et voilà c'est tout ce à quoi je pense en fait pour l'instant.

V : Ok, ok parfait en tout cas merci pour votre participation, c'est ici que ça se termine et c'est vraiment gentil d'avoir pris du temps pour moi c'est vraiment gentil merci à vous.

M3 : Pas de soucis, bon courage en tout cas pour ton mémoire.

V : Mais en fait c'est xxx que j'ai interrogé tout à l'heure et elle m'a dit que en fait je te l'ai déjà dit ma question de recherche c'est « comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises agiles ? » et elle trouve vraiment que ça serait intéressant que j'interroge xxx c'est ça ? Parce que apparemment dans les achats il y a beaucoup de chose qui ont changé au niveau des délais et tout ça et même la façon dont ils achètent et apparemment ça serait fort intéressant de l'interroger.

M3 : Ah, oui c'est une bonne idée ça. Elle a raison c'est un bon candidat parce que xxx a dû faire face à une explosion des délais d'approvisionnement et du coup il a aussi dû augmenter son horizon de visibilité dans le système parce que justement on est une entreprise fort R et D et il y a beaucoup de chose qui bougent donc ce qu'on met dans le système, on dit par exemple « je vais acheter une pièce pour un projet en Chine » puis la R et D finalement nous dit « bon les gars je me suis un peu tromper il va falloir changer la pièce quoi, ce n'est pas la bonne ». et donc je sais qu'il avait tendance à être prudent dans ses achats et avoir un horizon de temps qui respecte ce côté un peu prudent tu vois ? Et là le fait que tous les délais explosent il a dit stop la prudence quoi il faut que j'achète tout ce qui me faut approvisionner jusqu'à fin 2022, on arrête on y va quoi donc au lieu de faire petit à petit au lieu de faire la fourmi là il doit faire la cigale au niveau des sous hein.

V: Ok, parfait justement je vais demander à mon frère qu'il me mette en relation comme ça ça serait peut-être bien parce que au niveau de votre équipe je vois qu'il y a des différences hein depuis la crise mais elles sont minimales quoi. Donc peut-être que c'est mieux d'aller vers ce département-là. Je vais demander à mon frère.

M3 : Et alors sinon essayer de trouver un département, alors oui tu as aussi le département manufacturing qui a été aussi fort impacté parce que eux ils ont aussi dû faire face aux quarantaines donc on envoie nous des ressources et des feeters sur site par exemple donc on envoie des gars sur site pour faire des opérations sauf que quand dans ton planning finalement tu dois rajouter 15 jours de quarantaine c'est pas la même chose quoi et donc je sais qu'ils ont dû aussi pas mal s'adapter et des feeters tu peux pas forcément leur faire faire du télétravail quoi. Et donc là ça serait un xxx qui pourrait peut-être te répondre et tu as la chance d'avoir Jérôme hein pour prendre des rendez-vous.

V: Oui franchement c'est le top hein parce que sinon ça aurait été un petit peu la galère pour prendre des rendez-vous, heureusement qu'il est là.

M3 : Il faut bien que ça serve d'avoir un grand frère comme ça hein.

V : Ah oui c'est clair. Et en tout cas merci beaucoup et en tout cas j'espère que vos informations vont me servir mais normalement il y a pas de soucis en tout cas c'est vraiment gentil de votre part du temps pour moi.

M3 : pas de problème c'était avec plaisir. Bon courage, bonne soirée, au revoir.

V : Bonne soirée, au revoir.

#### **Annexe 9 : Entretien manager 4**

V : En fait j'ai pris ton profil parce que en fait j'ai eu un entretien avec xxx et elles m'ont vivement conseiller de parler à xxx je pense parce que moi mon interview enfin mon mémoire il porte sur la planification enfin « Comment la crise sanitaire a modifié la planification dans les entreprises agiles », donc ça c'est ma thématique et en fait apparemment dans votre département, dans le département achat ça a beaucoup changé au niveau des délais et cetera vous avez un peu changé votre politique de planification et donc c'est pour ça que j'ai choisi ton profil.

M4 : Ok, nickel.

V : Ok, si t'es prêt on peut démarrer hein.

M4 : Parfait, c'est parti.

V : Voilà peux-tu te présenter en quelques mots ? ça c'est la première question.

M4 : D'accord écoute moi je suis manager 4 je suis chez IBA depuis 5 ans maintenant. Ça fait globalement pratiquement 15 ans d'expérience professionnelle dans le monde des achats. Et donc chez IBA je suis actuellement responsable de deux équipes une équipe procurement qui est vraiment les personnes qui font du follow-up et de l'envoi de commande suivi de la performance de livraison des fournisseurs et une 2<sup>ème</sup> équipe qui est plutôt axé sur les achats indirects donc c'est vraiment les acheteurs qui se concentrent sur tous les produits et les services hors production donc vraiment tout ce qui ne rentre pas dans le produit qui est vendu au client donc voilà.

V : Ok. Qu'est ce qui te plaît dans cette entreprise ?

M4 : Alors c'est une très bonne question donc IBA c'est une entreprise où je dirais qu'un des grands éléments c'est que ça laisse vraiment la place au bien-être au travail donc les valeurs font vraiment que c'est une société où la direction et le management en général est vraiment

attentif à ses points-là. Deuxième élément c'est la beauté du produit que IBA offre, on est quand même dans la pointe de la technologie au niveau du traitement du cancer par radiothérapie donc on va dire que pour donner un petit point de comparaison c'est un petit peu le spatial de l'aéronautique, on est vraiment à la limite de la physique dans ce qu'on fait donc c'est quand même un produit assez noble. Et c'est une boîte dans laquelle il y a effectivement pas mal de rebondissement donc c'est vrai que tous les jours je vais dire c'est une aventure je dirais assez différente dans le sens où on a des volumes qui sont extrêmement volatiles donc parfois ça peut être moins marrant hein quand on est dans des périodes plutôt creuses mais on peut se retrouver par exemple comme cette année avec des périodes où on rencontrent des pics qui n'était pas forcément prévu. Pourquoi ? Parce qu'on est vraiment dépendant d'énormément de facteurs sociaux, politico-économiques qui font que ça peut vraiment varier du jour au lendemain dans les décisions et les volumes qu'on peut avoir quoi.

V : Ok. Quelle est ta position au sein d'IBA ? Je pense que tu l'a dit mais...

M4 : Position hiérarchique tu veux dire ?

V : Oui oui enfin ton poste quoi.

M4 : Oui donc moi je suis responsable des achats indirects et du procurement.

V : Ok. De quelle équipe fais-tu partie ?

M4 : L'équipe purchasing donc les achats.

V : Oui. Maintenant on va parler plutôt de la crise sanitaire. Donc comment la crise a-t-elle été vécue et traitée chez IBA ?

M4 : Alors tu parles de manière global ou de manière relative aux approvisionnement ?

V : Les 2. Tu peux parler global et puis...

M4 : Donc je vais dire que la crise globalement elle s'est de manière générale c'est vrai comme un peu tout le monde elle est arrivée du jour au lendemain. Je dois dire qu'on s'est quand même assez rapidement adapté grâce à la digitalisation ça s'est globalement bien passée à ce niveau-là, on a des outils comme principalement Teams ou outlook et cetera qui ont bien suivis à ce niveau-là. On a eu très peu de coupure ou de problématique de connexion donc finalement les gens se sont assez vite adapté. Et le rythme de travail est resté soutenu je dirai même qu'il s'est limite élevé parce que il n'y a rien à faire tu te lèves le matin tu as plus besoin de faire 25 kilomètres pour aller travailler tu fais deux mètres et tu es à ton bureau. Et donc quelque part ça ça a été aussi la difficulté à gérer c'est vraiment le fait de voir des personnes

qui se retrouvent sans contacts sociaux avec les collègues, de se retrouver avec effectivement avec une difficulté de gérer le privé du professionnel ça c'était finalement le gros enjeu en tout cas en tant que manager c'était évidemment d'être attentif à ses personnes un peu plus sensibles et de pouvoir faire en sorte aussi de s'adapter à ses personnes. Donc par exemple c'est vrai qu'il y a certaines personnes malgré l'interdiction de venir au bureau à une certaine période on a quand même autorisé certaines dérogations pour éviter tout simplement des burn-out ou des dépressions donc ça ça été la réalité du terrain. Donc ça ça été le point je dirai qui a été le plus compliqué à gérer à ce niveau-là. Je dirai que d'un point de vue après supply chain c'est clair que le covid a vraiment créer beaucoup de difficultés mais je dois dire que les difficultés on les a plus ou moins rencontrées il y a environ 6 mois. Donc c'est vrai que pendant plus ou moins un an on est vraiment passé à travers la crise on a eu très peu de sous-traitants qui ont rencontrés des difficultés. On a eu effectivement certaines personnes, certains sous-traitants qui ont eu des problèmes de ressources avec le Covid qui a fait que des gens ont été malades. Plus je dirais des petites structures tu sais les petites PME qui travaillent avec une cinquantaine de personnes je prends des gens qui travaillent dans l'usinage c'est déjà pas évident de trouver de la ressource qualifiée mais quand tu en as déjà plus que trois ou quatre et que tu en as une ou deux qui tombe malade d'office tu as cinquante pourcent de réduction de ressource donc ça c'est pas simple à gérer. Mais ça été globalement ça été je vais dire on a eu très peu d'arrêt de chaîne on a vraiment toujours su trouver des alternatives que ce soit des alternatives au niveau matières premières. On a soit trouvé d'autres matières qui peuvent être utilisés pour certaines pièces à fabriquer ou soit trouver des alternatives en termes de méthode de fabrication, de ce qu'on avait à approvisionner. Et donc c'est vrai que la difficulté je dirais s'est rencontrée il y a 5, 6 mois où on s'est rendu compte, là vraiment que maintenant il y avait vraiment une pénurie de certaines matières premières sur le marché en tout cas vraiment des sous-traitants qui ont seulement rencontrés ça maintenant. Et principalement pas de miracle c'est les composants électriques, électroniques qui sont les plus touchés et certaines matières premières aussi métalliques de type plutôt le cuivre ou le titane qui sont deux matières qui posent aussi pas mal de problème aussi sur le marché quoi.

V : Ok et ça tu penses que c'est lié au Covid hein ?

M4 : Oui clairement. C'est vraiment lié au Covid et qu'est ce qui s'est passé principalement sur ses points-là ? C'est oui 1 : les difficultés de trouver de la ressource capable de traiter les commandes de pouvoir gérer ça. Il y a eu tellement de contrainte, il y a eu des fermetures, il y a eu des lockdowns qui a fait que ça a ralenti la production de manière mondiale donc ça c'est

pas un miracle. Et un deuxième élément c'est clair que certains composants, certaines matières sont tellement rares sur le marché que les acheteurs ont fait grimper les prix et se sont appropriés toutes ses matières en enchérissant le plus haut possible quoi. Et finalement c'est ça aussi qui s'est passé c'est que certains acheteurs ont vraiment pris les devants là-dessus et ont pris possession de certaines matières qui ont vraiment créer aussi une grosse diminution sur les marchés.

V : Ok. La crise a -t-elle changé ta manière de travailler ?

M4 : Oui c'est clair que ça a changé la manière de travailler. Déjà le fait effectivement d'être pratiquement en homworking à 100%. Ça a ses bons côtés et ses moins bons côtés c'est clair que les bons côtés c'est que finalement dans la flexibilité du temps de travail on a peut-être tendance à un moment donné moi je suis plutôt du matin donc je vais plutôt travailler assez tôt le matin et peut-être finir un peu plus tôt ou inversement donc les gens ont eu plus de facilité à s'adapter en fonction de leur propre rythme et leur propre besoin pour trouver la bonne balance privé/professionnel. Donc ça ça été un des gros points. Alors je dirais dans la modification c'est vrai que moi j'ai globalement eu tendance à augmenter mon rythme de travail finalement c'est vrai que le point intéressant c'est que le fait d'être en homworking tu es beaucoup moins dérangé par les gens. Tu sais tu es au bureau tu as des gens qui viennent te demander un renseignement. Tu perds malheureusement aussi le fait de ce contact social qui fait que tu as des discussions informelles avec des gens en train de boire un café ça tu n'as plus donc ce qui fais que tu as plus de temps à consacrer à ton travail ça peut être pas mal tu peux avancer assez bien sur certains sujets. Mais par contre on s'est quand même rendu compte que beaucoup de gens ont quand même augmenté leur rythme de travail ça s'est accéléré et il y a des journées qui sont assez chargées quoi. Donc la charge de travail s'est quand même augmentée.

V : Ok. Est-ce qu'il y a des nouveaux outils qui ont été mis en place depuis le Covid ? Ou même en global.

M4 : Les outils en tout cas Teams c'est un des outils qui commençait en fait à être implémenter un peu avant la crise donc finalement je vais dire cet outil il s'est vraiment accéléré dans son implémentation et dans l'utilisation, ça c'est un point majeur. Maintenant, non je dirais il y a pas eu grand-chose d'autres outils, on a quand même toujours utilisé les sweet office comme précédemment. Peut-être plus d'utilisation de réseaux sociaux de type WhatsApp pour justement essayer de garder un peu plus le contact avec les équipes et quelque part essayer de garder justement cette motivation donc on a utilisé aussi des outils de type WhatsApp pour garder le contact un peu plus fréquemment en tout cas.

V : Ok. Au niveau de la planification maintenant, comment l'entreprise définit -t-elle ses objectifs ? Au niveau de ton équipe je parle, vraiment comment toi tu définis tes objectifs et comment tu les implémentes quoi ?

M4 : Ok. Alors voilà je vais peut-être plus parler pour l'équipe procurement/approvisionnement là les objectifs en fait c'est assez transactionnel comme métier c'est-à-dire qu'on a une certaine quantité de commande à passer sur une année par rapport à notre demande et le but c'est vraiment de faire en sorte de pouvoir servir nos clients internes donc le département planning du mieux qu'on peut donc c'est-à-dire avec un respect des dates de livraison par rapport aux besoins du planning donc moi mes KPI et mes objectifs sont définis par rapport à ce besoin de rencontre de mes clients internes ça c'est un élément. Deuxième élément c'est de pouvoir et c'est lié au premier finalement c'est de pouvoir assurer la performance de nos fournisseurs. Donc là aussi on définit des KPI qui nous permettent de monitorer l'activité de nos fournisseurs, s'assurer que les livraisons ont bien été effectuées en temps et en heure par rapport à la première date de confirmation de livraison qui nous donne. Un objectif qui est aussi défini par rapport encore une fois par les demandes de clients internes c'est parfois nos clients nous demandent d'avancer certains produits parce que clairement on a un client qui a un besoin plus tôt que prévu. Là clairement si l'équipe est vraiment suivie et analysée par rapport au fait est-ce qu'elle a su rencontrer les challenges qui ont été demandés par le planning. Donc ça c'est un objectif qu'on a établi il y a pas très longtemps d'ailleurs c'est avec ton frère sur un fichier qu'on appelle le collaborative file. Toutes les 3 semaines, on tire justement un listing de toutes ses pièces pour lesquelles on doit obtenir une date plus tôt que prévue et mon équipe elle est monitorée par rapport au fait de est-ce qu'elle a su challenger les fournisseurs ? Est-ce que les fournisseurs ils ont acceptés ? Est-ce qu'ils ont refusés ? Donc voilà c'est vraiment des objectifs qui sont très objectifs en fait il y a peu de subjectif parce que on a une demande qui est là, on doit essayer de la respecter au mieux et on met en place des KPI qui nous permettent de respecter ses objectifs là quoi. C'est vraiment basé là dessus.

V : Ok. Est-ce qu'il y a eu des changements au niveau de la définition des objectifs depuis la crise sanitaire ?

M4 : Alors oui le dernier justement cette demande de challenge. Je dirais qu'avant on était très comment je vais dire mono département dans nos objectifs c'est vrai que on partait du principe que voilà le planning mettait ses besoins dans notre système informatique et après nous en fonction de ça on envoyait nos commandes à nos fournisseurs mais si il y avait une demande d'amélioration, un projet qui a bougé on était peu flexible à ce niveau-là donc on était

pas très agile je dirais et clairement le but a été d'implémenter un objectif qui était de se dire bha tiens on est face à une crise en plus, on a beaucoup de projet. On a des projets sur lesquels clairement si on suit les dates qui avaient été initialement demandés on ne va pas réussir à rencontrer les attentes du client. Et donc le fait d'avoir justement mis en place cette demande de challenge et cette collaboration avec le planning ça a permis d'améliorer de 1 la relation avec notre premier client interne qui est le planning et clairement un objectif qui prend tout son sens parce qu'au final on est tous la chez IBA pour rencontrer le même besoin c'est-à-dire rencontrer la demande de notre client final.

V : Ok. Comment est-ce que les tâches sont réparties entre les employés d'une même équipe ? Pour la tiennne ?

M4 : Alors oui c'est vraiment dépendant du type de métier qu'on fait parce que par exemple chez moi en fait tout le monde fait le même métier, les mêmes tâches. La seule chose c'est qu'au niveau de l'organisation pour l'équipe procurement j'ai 6 personnes et les 6 personnes ont chacune un panel de fournisseurs à gérer donc en gros on a plus ou moins 350 fournisseurs actifs aux achats directs et chacune de ses 6 personnes détient une partie de ses 350 fournisseurs et elles sont chargées finalement de faire tout le suivi de A à Z de leurs fournisseurs. Qu'est-ce que ça veut dire ? ça veut dire leur envoyé leur commande chaque semaine. 2<sup>ème</sup> élément c'est de suivre la livraison en temps et en heure par rapport aux demandes qu'on leur a faite des commandes, s'assurer que mon équipe reçoit bien les confirmations de commande de nos fournisseurs et bien évidemment c'est d'améliorer la performance des fournisseurs en travaillant plus sur des tâches un peu plus de fond, de voir comment est-ce qu'on peut aider le fournisseur à se développer. Pour justement essayer d'augmenter son niveau de performance quand il est pas bon tout simplement quoi.

V : Ok. Comment est-ce que tu vérifies que les tâches et les objectifs sont bien accomplis ?

M4 : Ah, j'ai des KPI tu sais ce que c'est ?

V : Oui oui.

M4 : Ok donc des indicateurs qui toutes les semaines sont suivis. Donc j'ai des indicateurs macro pour l'ensemble de l'équipe où on voit par exemple la quantité de commande, ou on voit les... ça je peux te montrer hein si tu veux c'est des éléments, je vais te montrer un peu ce qui est fait, c'est toujours plus clair quand on a un peu un visu.

V : Oui c'est clair.

M4 : Alors c'est une item si tu veux, tous les lundis, voilà. Tous les lundis moi en fait mon équipe elle est monitorée sur base de 1 : Le statut des confirmations de commande, tu vois ici c'est vraiment toutes les personnes de l'équipe et on voit par exemple les commandes pour lesquelles on a pas eu de confirmation de date de notre fournisseur entre 2 et 4 semaines. Donc ça fait 2 à 4 semaines qu'on a envoyé une commande mais on a toujours pas une confirmation de date du fournisseur donc c'est toujours pas engagé. Tu vois donc on voit à chaque fois la quantité de ligne de commande pour chaque personne et alors on a la même chose pour les commandes à plus de 4 semaines donc la ça commence à faire très très tard et ça part rapport à la quantité de commande que chaque personne a à gérer. Enfin tu vois on a des gens qui ont quand même énormément de commande à gérer il y a 2.600 lignes de commandes ouvertes par exemple chez la première personne. Et en fait on voit que le total de ses 2 de commande non confirmés sur le total de ligne il y a 9,8% des commandes de la personne qui ne sont pas confirmés aujourd'hui à plus de 2 semaines par rapport à un target de 3% c'est beaucoup trop haut. Bon maintenant on a des objectifs qui sont assez ambitieux surtout dans le contexte actuel c'est ça qui est difficile en fait hein c'est le contexte de crise et une grosse augmentation de commande. Pour donner une idée tu vois on est à 9.500 lignes de commande ouverte, il y a 3 mois on était à 4.000. Donc on a fait quasiment plus 150% d'augmentation sur 2 mois et demi.

V : Ah ouais ok. Donc 150% de commande en plus hein c'est ça que tu disais ?

M4 : Oui c'est ça on était plus ou moins à 4.000 lignes de commande ouverte en attente de livraison, là maintenant on est passé à 10.000.

V : Ah oui d'accord ok.

M4 : Et sans augmentation de ressource dans mon équipe. Donc d'ailleurs là je suis en train de réengager une personne pour palier à ça quoi.

V : Ok.

M4 : Voilà et alors un deuxième indicateur c'est le statut des dates de livraison qui sont dans le passé. Tu vois par exemple on a ici des dates qui auraient dû être livrées. Elles sont en retard de plus de 4 semaines, il y a 15 lignes en retard de 2 à 4 semaines en retard de une à deux semaines et on voit que chaque fois le pourcentage par rapport au total des lignes par personne là le target c'est d'être à 1%. C'est un target qui est pas difficilement atteignable dans le sens où finalement à partir du moment où tu sais que tu as une commande qui n'a pas été livrée, tu demandes à ton fournisseur de te reconfirmer une nouvelle date et alors tu l'as met à jour et alors ça fait diminuer directement cette partie-là. Et alors on a le même KPI mais là c'est plus

difficile à monitorer, c'est vraiment pour les dates que le fournisseur avait confirmé, la date initiale de confirmation et qu'il n'a pas respecté donc cette date-là on ne la change pas. C'est le fournisseur il nous a dit je vais te livrer le 23 novembre 2021, on est le 23 novembre il n'a pas livré il va postposer sa date de livraison mais sa date initiale va toujours rester le 23 novembre. Donc voilà ça c'est un KPI sur lequel les équipes ont moins la main dessus parce qu'elles sont vraiment dépendantes du fournisseur quoi et donc c'est pourquoi on a un target qui est plus élevé on est pas à 1% ici on est à 9% quoi. Là c'est vraiment la performance de livraison de nos fournisseurs. Ça c'est vraiment pour les équipes et alors on a la même chose en fait ça c'est la traduction de ses KPI mais pour tout le département. Et alors là on voit en vert c'est la barrette la quantité de ligne de commande qu'on a eu chaque semaine. Tu vois hein comme je te disais 4000 lignes de commande jusque la semaine 32 et alors ça a augmenté pour arriver, le pic c'était la semaine dernière. Normalement là on est arrivé au point le plus haut et là ça doit redescendre. Les rouges ce sont effectivement les lignes qui sont en retard et on a un graphe de tendance, en pointillé c'est notre target qui diminue progressivement et la ligne pleine c'est le résultat où on est donc on est en dessous du target aujourd'hui pour celui-là. Le deuxième ça c'est celui que je t'ai montré aussi tout à l'heure ça c'est vraiment les lignes qui sont en retard mais qui n'ont pas encore été replanifié à une date ultérieure ici c'est les dates de PO qui n'ont pas été confirmées par nos fournisseurs. Des PO qui n'ont pas encore envoyés depuis plus de deux semaines quoi.

V: Ok d'accord, ok parfait. Je voulais aussi te poser la question comment est-ce que toi, enfin est-ce que ça a changé quelque chose de les contrôler à distance ou pas du tout ?

M4 : Alors ce qui est en fait difficile je dirai c'est les mêmes indicateurs quoi que moi c'est une équipe que j'ai repris il y a 6 mois donc je ne les ai jamais connus qu'à distance en fait mais la difficulté finalement c'est comme tout se fait à distance, tout est virtuel c'est de pouvoir arriver à faire passer des messages de manière plus subtile aussi parce que bon quand tu es sur place que tu vois les gens en vrai tu as des expressions qui passent, c'est plus facile de faire passer tes messages. Par contre à distance parfois les gens peuvent le prendre mal, peuvent interpréter les choses, peuvent se dire tiens on est pointé du doigt et on a pas cette discussion finalement de visu. Bon là heureusement on a teams et cetera mais il y a rien à faire ça ne change pas un contact humain dans la réalité donc je dirai la seule modification qui pourrait avoir c'est vraiment la prudence qu'on prend et le recul qu'on prend quand on explique les choses quand on discute de ses KPI avec l'équipe c'est vraiment de leur faire prendre conscience que le but n'est pas du tout de pointer les gens du doigt si ils ont moins bien performé une semaine que

l'autre mais c'est de comprendre effectivement comment on peut les aider pour améliorer les choses et tout ça de le faire d'une manière subtil et pour vraiment les accompagner.

V : Ok. Au niveau du télétravail comment est-ce que tu as fait pour être aussi efficace au télétravail qu'au bureau ?

M4 : Alors je dirai que finalement 1 des gros points c'est certainement le fait qu'on a des bons outils et une bonne connexion que ça soit chez moi ou via les outils qu'IBA nous a mis à disposition donc ça c'est clair que sans ça ça n'aurait pas été possible. La performance c'est clair que finalement le fait d'être à distance, je le disais tout à l'heure moins de dérangement, moins de distraction ça donne plus la possibilité de travailler sur des projets de fond et donc de garder effectivement ce monitoring de la performance de manière en tout cas avec plus de temps. Donc voilà je dirai que c'est les deux éléments principaux parce qu'à l'inverse effectivement le fait d'avoir eu moins de contact social en visu ça a un peu contrebalancer je vais dire le fait qu'on a gagné un peu en temps d'être moins dérangé. Donc finalement l'un dans l'autre on doit avoir des points d'attention qui sont différents dans le fait de travailler à distance quoi.

V : Ok. Pour toi la meilleure manière de travailler c'est en présentiel ou en distanciel ?

M4 : Je pense que il faut un juste mixte des deux. Finalement, pour l'ensemble du travail qui doit être fait en équipe de collaboration je dirai des one to one pour lesquelles on explique, on refait le point avec les équipes le présentiel reste l'idéal. Par contre, vraiment pour le travail de fond quand on doit travailler de l'amélioration, si on doit travailler sur des projets où on doit ne pas être dérangé finalement le distanciel est l'idéal.

V : Ok. Oui, au niveau de la structure de l'organisation pour toi c'est une structure très hiérarchisé ou plutôt plate ?

M4 : Alors c'est vrai que IBA en fait a vraiment fait en sorte de casser un peu ses silos et de rendre un peu une organisation qui soit plus horizontale qu'auparavant. Parce que c'est vrai qu'auparavant on avait beaucoup beaucoup de manager, on en a encore peut-être un peu beaucoup mais en tout cas on en a beaucoup moins donc ça c'est quand même mieux organisé à ce niveau-là. On reste quand même une société ou on a par rapport je dirai à la quantité de personne qui travaille chez IBA bon on est 1.500 personnes, il y a quand même une grosse structure hiérarchique verticale on a un CEO, on a des VP, on a des directeurs, on a des managers et ensuite on a seulement les personnes qui travaillent en opérationnel donc ça fait quand même pas mal de strate hiérarchique mais on a quand même beaucoup moins de manager qu'auparavant et donc ça ça facilite quand même aussi les interactions entre les équipes quoi.

V : Ok. Quelle place occupe l'employé dans la prise de décision ? Est-ce que c'est vraiment que les managers qui prennent des décisions ou les employés du dessous peuvent aussi prendre des décisions ?

M4 : Non on est vraiment dans une société où on laisse vraiment la place à l'autonomie des employeurs. C'est ça qui n'est pas simple dans le chef d'IBA c'est que IBA n'est plus forcément une PME ou quelque part finalement c'est vrai que tu peux facilement laisser gérer les choses etc mais on est pas non plus une multinationale comme Caterpillar avec 100.000 personnes. Et donc finalement on est dans cette taille critique où on veut quelque part garder cet aspect PME hein l'ambiance qui y règne, le fait de laisser une autonomie mais d'un autre côté on ne peut pas se permettre de laisser plein d'autonomie. Parce que tu es quand même dans une société qui fait quand même un certain type de produit assez complexe et on a quand même une certaine taille aussi donc il y a quand même des process qui sont en place. Mais je dirai qu'à de manière générale c'est une boîte dans laquelle chaque employé à l'opportunité de travailler un peu à sa manière, de mettre en place des projets de venir avec des propositions et on est vraiment pas dans une société qui va chercher à mettre des gens dans des cases, pas du tout. Donc il y a quand même une bonne autonomie ouais.

V: Ok, parfait. Juste une dernière question et après ça sera terminé. Oui j'avais mis  $\frac{3}{4}$  d'heure mais on avait bien le temps. C'est pour avoir bien le temps hein.

M4 : Oui écoute c'est mieux.

V : C'est juste en résumé pour peut-être l'expliquer avec d'autres mots et cetera comme ça j'ai plus de contenu. Quel a été le problème de ton département pendant la crise et cetera ? Tu peux dire la même chose que ce que tu as dit avant mais comme ça il y a peut-être d'autres idées qui vont te revenir.

M4 : Tu veux dire vraiment oui le plus gros problème, la plus grosse difficulté dans la gestion de cette crise ?

V : Oui, voilà.

M4 : Je dirai que la grosse difficulté c'est finalement l'incertitude par rapport à nos fournisseurs. C'est vrai que la difficulté de planification, la difficulté de pouvoir obtenir des informations claires suffisamment à l'avance pour permettre de replanifier nos produits en interne. Parce que finalement c'est ça la difficulté, aujourd'hui on se retrouve avec des fournisseurs qui peuvent nous dire du jour au lendemain désolé j'ai une matière qui manque mon propre fournisseur me dit que j'aurai ça dans 6 mois ou dans 1 an. Ça tombe du jour au

lendemain et finalement une priorité numéro 1 alors que ça n'était pas du tout là auparavant. Ça c'est un des éléments qui est le plus difficile à gérer actuellement c'est vraiment la prédictibilité de ce que nos fournisseurs va nous dire du jour au lendemain. Deuxième élément et ça c'est vrai que je l'ai un peu déjà partagé la grosse difficulté c'est vraiment la gestion de la relation humaine et du social. Parce que c'est vraiment la qu'on se rend compte que certaines personnes sont plus fragiles que d'autre, on besoin vraiment d'un équilibre de présentiel au bureau pour pouvoir aussi faire la scission entre la partie privé et la partie professionnel et effectivement le manque de contact social a été une grosse difficulté de gestion au sein du département pas que pour moi mais pour mes équipes aussi dans leurs propres gestions de leurs émotions.

V : Ok, parfait. C'était ma dernière question après juste pour savoir si tu es du même avis que les autres, xxx elle avait parlé de xxx et elles avaient parlés aussi de xxx lui apparemment sa manière de travailler a beaucoup changé aussi c'est ce qu'elles m'ont dit. Lui c'est dans le manufacturing de ce que j'ai compris.

M4 : Oui, effectivement xxx c'est le responsable de la production. Donc certainement alors j'ai moins de visu sur lui dans son fonctionnement mais clairement lui il était dépendant de mon département parce que si il n'avait pas ses pièces pour produire il devait se réorganiser et peut-être changer ses planning en fonction de ça et il avait aussi ses propres ressources à gérer et comme lui d'office ses ressources sont obligé de venir en présentiel il y a plus de risque aussi de contamination donc il y avait des tests à faire chaque semaine de ses équipes donc oui je pense que lui il a eu beaucoup de contrainte qui était finalement difficile à gérer quoi. Alors ça c'est pour xxx tu ne l'as pas encore interviewé du coup xxx ?

V : Non mais du coup je pense que je vais prendre contact avec parce que tout le monde me dit de le faire.

M4 : Oui, xxx je pense que c'est pas mal, xxx en fait il est avec moi aux achats. Mais xxx c'est peut-être un peu moins intéressant parce que lui il gère les acheteurs directs mais finalement je pense qu'il va te dire globalement les mêmes éléments que je t'ai dit aujourd'hui quoi.

V : Et sinon on m'a parlé aussi de xxx lui c'est dans les services apparemment et apparemment lui il y aurait pas mal de chose qui auraient changés dans sa manière de travailler aussi c'est xxx qui m'a dit ça xxx c'est ça ?

M4 : Ah oui c'est ça.

V : C'est lui qui m'a dit que xxx ça serait pas mal non plus.

M4 : Opération manager RPS. Ah oui ok, il est responsable des opérations pour une de nos business unit. Oui peut-être, j'ai moins de visu sur lui de son côté mais certainement parce que lui je pense qu'il est plus au niveau de l'implémentation de projet sur site tu vois ? Donc lui clairement si à un moment il devait installé un projet je vais dire n'importe quoi a un moment donné si il y avait des contraintes Covid sur place il devait s'organiser en fonction de la localisation sur place et donc clairement nous c'est une contrainte qu'on avait pas forcément mais lui s'adapter à nos clients, aux contraintes de nos client et la localisation des clients ça a franchement pas dû être facile à gérer non ça c'est clairement donc lui ça peut être intéressant.

V : Ok. C'était pour savoir si tu étais que tes collègues.

M4 : Oui ses 2 là je réfléchis si il y a d'autres personnes qui seraient intéressantes pour toi toute façon au planning tu as vu xxx.

V: En fait de base je voulais prendre tout le planning donc j'ai pris les 4 managers et 2 personnes en dessous ça j'ai déjà interviewé mais ce que je me rends compte c'est que vraiment au niveau du planning il y a pas grand-chose qui a changé. Dans leur planification il n'y a pas énormément de chose qui a changé et du coup c'est pour ça que ils m'ont dit ça serait bien que tu interrogés xxx ? Je pense que j'ai bien fait de pas aller uniquement sur le planning.

M4 : Oui non tu as bien fais. Oui et ça c'est un élément finalement qu'on a pas abordé mais peut-être un point ce qu'on a modifié opérationnellement avec certaines références on s'était rendu compte que certaines références n'ont pas un PDT donc un lead time suffisamment important. Tu vois par exemple on s'est effectivement rendu compte que par rapport à la crise, une pièce qui fallait peut-être avant 6 mois pour approvisionner maintenant elle est peut-être passer à 8 mois parce que on met 2 mois de plus pour approvisionner la matière première pour le fournisseur et ça c'est un des gros éléments qu'on a changé c'est qu'on a réanalysé les pièces problématiques entre le lead time qu'on avait précédemment enregistré dans notre système informatique et le nouveau lead time confirmé par le fournisseur. Donc ça c'est un gros élément. Et un deuxième élément aussi qui a été important et là c'était plus du côté du planning, ça ils te l'ont peut-être dit, c'est le temps d'ouverture des commandes. Alors ça c'est-à-dire que alors c'était combien attends... 3 mois ? ça fait déjà quelques mois que s'est mis en place mais si tu veux en fait avant qu'une commande puisse se déclencher donc on a un besoin qui après se transforme en demande d'achat. Et en fait ce temps de transfert il est passé de 3 mois à 6 mois donc c'est-à-dire qu'on a pu passer nos commandes avec 3 mois de vue supplémentaire pour

justement anticiper au mieux ses besoins et passer des commandes finalement plus tôt que prévu. Ça c'était un gros élément qui a fait que quand ils ont implémenté ça, on s'est retrouvé avec un gros pic d'augmentation des lignes de commande parce qu'on avait 3 mois d'ouverture supplémentaire quoi.

V : Ok, parfait, nickel. C'est bien quand on parle comme ça un petit peu il y a des idées qui reviennent c'est parfait ça. Oui c'est ça apparemment dans ton département vous avez été beaucoup plus touché et c'est ça qui est bien j'ai beaucoup d'éléments là.

M4 : Oui c'est vrai on a dû s'adapter à ça je réfléchis si il y avait d'autres éléments mais je pense pas forcément pour moi ça c'est le deux gros facteurs qui ont fait que on a implémenter dans le système en tout cas. Voilà, voilà.

V : Ok, parfait. En tout cas merci beaucoup pour ton temps et ta participation c'est super gentil, ça va m'aider beaucoup et voilà.

M4 : Parfait, avec plaisir.

V : En tout cas c'est intéressant j'aime bien connaître la vie de l'entreprise et cetera c'est chouette, c'est assez chouette comme interview.

M4 : C'est l'idéal tu te rends compte vraiment de la vie au quotidien, des vraies choses qui se passent finalement c'est l'idéal.

V : Oui c'est clair. En tout cas merci pour ton temps et à la prochaine peut-être hein.

M4 : Avec plaisir et bonne chance pour la suite.

V : Bonne soirée.

M4 : Bonne soirée, salut.

### **Annexe 10 : Entretien directeur**

V : voilà, je t'ai situé un peu le contexte avant donc voilà. Peux-tu te présenter en quelques mots ?

D : xxx responsable des différentes équipes de planification au sein d'IBA.

V : Ok, depuis combien de temps tu travailles chez IBA ?

D : Depuis 15 ans.

V : Qu'est ce qui te plaît dans cette entreprise ?

D : La finalité déjà, c'est plutôt sympa. L'aspect dynamisme qu'il y a dans l'entreprise et la dimension humaine.

V : Pourrais-tu décrire les tâches principales liées à ta fonction ?

D : Alors, je vais peut-être décrire ma fonction pour pouvoir le donner un petit peu mais donc... il y a 4 équipes au niveau du planning. Il y a des équipes qui sont plus sur une dimension planification stratégique et donc par-là, on est vraiment à regarder ce qui doit se faire dans les 6 mois à 3 ans et donc il y a un cycle mensuel où on revoit finalement quelles sont les perspectives de vente ? et comment est-ce qu'on peut y répondre ? Et donc ça c'est sur une dimension plus planning stratégique. On a après d'autres équipes en charge de jouer le rôle de bras droit des chefs de projets qui installent des nouveaux équipements dans des nouveaux hôpitaux pour des clients déjà existants pour leur fournir les pièces détachées. Donc voilà ça c'est un peu l'histoire des différentes équipes sachant que la dernière équipe qui est le supply planning c'est un peu la plaque tournante pour s'assurer que les réponses en besoin de pièce soient optimisés dans les différentes équipes tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Donc mon quotidien c'est de passer d'une vue planning très opérationnel où on définira finalement le contenu de l'agenda d'un monteur dans le hall la semaine suivante à une projection à 3 ou 5 ans des actions qu'on prend en terme de planification.

V : Ok, parfait. Maintenant plutôt au niveau de la crise sanitaire. Comment la crise a-t-elle été vécue et traitée chez IBA ?

D : Dans un premier temps, ça été très compliqué parce que quand on fait de la planification de production, il faut déjà pouvoir avoir des mains pour pouvoir monter ses machines et pouvoir continuer à monter ses machines. Et il y a eu une première période d'un certain stress parce que c'est quelque chose de complètement nouveau et puis bha assez vite en fait on revient dans le concret et le concret c'était quoi ? C'était d'assurer une certaine visibilité sur la capacité de nos fournisseurs à toujours pouvoir nous livrer les pièces pour garantir après que les montages dans le hall de production pouvait toujours se passer. C'était finalement un des enjeux principaux c'était de s'assurer d'avoir des personnes qui continuent à venir chez IBA pour monter nos machines et pour pouvoir le faire on avait mis en place au niveau des fournisseurs une réunion hebdomadaire ou la seule chose qu'on regardait c'était ce qu'on appelle la business continuity donc comment est-ce qu'on assure que les opérations continuent à fonctionner malgré une situation sanitaire particulière où chacun était cloîtré chez soi ?

V : Ok, parfait. Est-ce que la crise à changer ta manière de travailler ?

D : Oui, définitivement et je pense que ça a changé même... un exemple très pratique c'est le télétravail n'était pas spécialement recommandé par IBA et puis on a dû apprendre un peu de manière contrainte à le faire et je suis maintenant convaincu que la plus grande efficacité c'est un mélange entre du travail en présentiel et du travail à distance et donc si on prend le meilleur des 2 mondes c'est probablement le plus efficace. Après c'est une organisation de travail à avoir en se disant que certaines réunions sont plus efficaces en présentiel et donc continuer à forcer les gens à venir en présentiel pour ce type de réunions-là. Et puis quand c'est plus du travail de fond qui nécessite d'être un peu plus isolé bha pouvoir le faire en distanciel pour garder cette efficacité.

V : Ok, parfait. Quelles alternatives ont été trouvés pour faire face à cette crise à part Teams et le télétravail?

D : Tu peux préciser la question ? Dans le travail du quotidien ?

V : Oui dans le travail du quotidien donc pour faire face à la crise ? Qu'est-ce que vous avez mis en place ?

D : Alors déjà il y a eu, c'est peut-être plus global IBA mais il a fallu permettre encore à des personnes de pouvoir travailler parce qu'on a des profils qui ne peuvent pas travailler à distance et qui sont en plus ceux qui génère la valeur ajoutée pour IBA parce que c'est eux qui assemblent nos machines et qui les envoie. Donc il a fallu mettre un cadre en place pour permettre à certains employés de toujours venir chez IBA. Ça été bha la mise en place d'éléments pour respecter les mesures sanitaires donc le port du masque, la désinfection, la gestion des clusters donc comment est-ce qu'on s'organise dès qu'il y a un gars qui est positif. Donc ça en fait été une organisation à 2 niveaux ceux qui pouvaient venir au bureau, leur permettre de venir et puis ceux qui était en distanciel c'est de permettre une efficacité malgré la distance et effectivement dans ce cadre-là on avait eu la chance de pouvoir mettre en place la nouvelle suite Microsoft avec Teams 3 mois, donc elle a été déployer complètement 3 mois avant que la crise sanitaire arrive. Ce qui a permis finalement après les premiers jours de difficulté liés au confinement qui est tombé comme ça d'un coup de pouvoir continuer à travailler et d'avoir une certaine résilience par rapport à la situation. Je discutais avec beaucoup de gens dans les autres entreprises, il y en a qui était pas équipé pour pouvoir travailler à distance donc assez vite ça a permis de travailler et à maintenir un petit peu tous les plans de production qu'on avait.

V : Ok, parfait. Est-ce qu'il y a des nouveaux outils qui ont été mis en place depuis le Covid ?

D : Alors qu'est ce que tu entends par outil ?

V : Toutes sortes d'outils donc de monitoring ou pour contrôler les fournisseurs ou n'importe quoi ? Quelque chose qui a été typiquement mis en place par le Covid.

D : Ce qu'on a fait dans un tout premier temps, c'était donc cette fameuse réunion de suivi avec les acheteurs pour garantir toujours des livraisons de nos fournisseurs et savoir un petit ou est-ce que ça pourrait coïncider donc ça ça a vraiment été un pilotage pendant les 2 premiers mois juste après le confinement. Après, spécifiquement lié au Covid... Si oui non, il y a quand même eu en fait on a réussi à considérer IBA comme une entreprise de la santé, ce qui permettait à nos fournisseurs de pouvoir travailler et continuer à travailler malgré le contexte sanitaire. Donc je m'explique, certains pans de l'économie ont été autorisés à continuer à travailler si il servaient les intérêts de la santé et dans ce cadre-là on a pu rentrer en contact avec un certain nombre de fournisseur justifiant le fait qu'il pouvait continuer à travailler pour nous étant donné qu'on était dans le secteur de la santé ça a vraiment été mis en place pour garantir qu'on puisse continuer à travailler et que nos fournisseurs puisse nous livrer parce que c'était notre plus grosse crainte c'était de se dire bha on dort pas sur un inventaire important donc il faut que ses livraisons aient absolument lieu pour que la société puisse continuer à tourner. Donc ça c'est dans son pans production. Si on s'intéresse maintenant au support des installations, bha là il y a définitivement eu des très gros soucis parce qu'on ne pouvait plus passé les frontières donc ça veut dire que l'ensemble des installations qui devait avoir lieu un peu partout dans le monde bha ont été purement et simplement gelés et donc pendant longtemps c'était simplement il ne se passe rien. Et puis ce qu'il a fallu mettre en place c'est une analyse et une veille continue des quarantaines nécessaires pour pouvoir rentrer dans les pays et peser chaque fois le pour et le contre avec le client sur l'intérêt de maintenir une installation à une date donnée étant donné les contraintes de quarantaine qu'on avait. Ça reste quelque chose de très difficile parce qu'en fonction du cycle dans lequel on se trouve au niveau de la pandémie les frontières se referment plus complètement maintenant mais on a assez régulièrement des périodes de quarantaines qui sont imposés et donc il faut pouvoir s'adapter à ses éléments-là. Donc la veille sur les ouvertures et fermetures de frontière c'est quelque chose qui s'est mis en place chez IBA pour pouvoir mettre une mobilité de nos ressources au niveau des installations.

V : Ok. Maintenant plutôt au niveau de la planification, comment l'entreprise elle définit ses objectifs ?

D : Alors l'entreprise définit ses objectifs en fait c'est vraiment une approche, ce qu'on appelle une approche top-down donc on part vraiment d'un plan stratégique défini à 5 ans par le management de la société et puis il y a cette déclinaison d'objectifs assez importante, on peut imaginer ça comme un zoom progressif pour se rapprocher au fur et à mesure du concret et du quotidien. Et donc l'entreprise va donner un axe stratégique dans les différentes unités qui composent IBA il y en a 4. Quel est l'objectif qu'on veut atteindre à 5 ans ? Sur cette base-là, on va décliner des objectifs par grands départements et qui seront une vue à entre 1 et 3 ans et puis quand on sait ce qu'on veut faire à 3 ans on va essayer de se dire « bha ok concrètement pour atteindre l'objectif à 3 ans comment on peut le décliner sur l'année qui vient ? ». Et donc on a une méthodologie qu'on a mise en place il y a 3 ans et qui s'appelle les OKR donc qui sont les objectifs and key results. Donc les objectifs c'est qu'est-ce qu'on veut faire ? Et les key results ce sont les initiatives qu'on met en place et qui permette de pouvoir atteindre l'objectif soit dans l'année soit sur plusieurs années. Et donc il y a vraiment une déclinaison du plan stratégique jusqu'à un niveau où on aura des objectifs annuels et puis encore dans les objectifs annuels dans cette méthodologie on a même des objectifs par période on a 3 périodes dans l'année donc grosso modo 4 mois où on va de nouveau y associer des livrables qu'on veut pouvoir atteindre. Toutes les 2-3 semaines on revoit l'état de progression et le niveau de confiance d'atteindre les livrables à la fin de la période.

V : Ok, parfait. Est-ce qu'il y a eu un changement au niveau de la définition des objectifs depuis la crise ?

D : Est qu'il y a eu un changement ?

V : Les OKR comme tu m'as dit ça existait déjà avant ? Parce que tu m'as dit que ça fait 2-3 ans ça.

D : Oui c'est ça. En fait c'est une méthodologie qui n'est pas liée à la pandémie. Mais qui permet surtout à un moment donné de pouvoir concentrer les efforts sur les objectifs considérés comme clés par l'entreprise. Et pourquoi on a mis ça en place ? Parce que justement on avait tendance à attaquer trop de sujets à la fois et donc finalement au bout du compte on ne parvient pas à atteindre les objectifs fixés donc on s'est dit « ok, choisir c'est renoncer, on va en choisir peut-être moins mais on veut pouvoir y arriver parce qu'on est convaincu que ça répond aux attentes des objectifs stratégiques ». Est-ce qu'il y a vraiment eu des changements de stratégies ? Ce qui s'est passé et on le constate maintenant c'est que pendant tout un temps on a plus vendu parce qu'on ne pouvait plus circuler et avoir les prospects pour finaliser les signatures des contrats. Et donc ça a eu un impact sur finalement sur le compte de résultat d'IBA parce qu'on

a moins vendu que prévu. Et là maintenant on a le retour de bâton dans l'autre sens donc c'est-à-dire qu'on peut recommencer à voyager et la conséquence de ça c'est que du coup on a beaucoup plus de vente maintenant et on voit cet effet de rattrapage qui ne s'est pas fait pendant 1 an et demi-2 ans. Et donc pas plus tard que juste avant notre entretien, on était en train de voir comment est-ce qu'on pouvait augmenter la capacité au niveau supply chain pour pouvoir répondre à des ventes plus importantes que ce qui avait été évalué dans le plan stratégique. Donc les impacts sont vraiment sur le fait que plutôt que d'avoir des ventes régulières par année, on se retrouve dans une situation où on a eu peu de vente pendant un temps et puis derrière au réveil, énormément de vente avec du coup des impacts sur nos capacités à pouvoir répondre à ses demandes-là.

V : Ok, parfait. Donc comment est-ce que les tâches sont réparties entre les employés d'une même équipe ?

D : Alors, à partir du moment où on donne du support aux différents... alors on a ce qu'on appelle des business unit, on a des différentes unités chez IBA il y en a 4, on donne du support à principalement 3 unités parmi les 4. Et donc il y a déjà une organisation du travail qui se fait par business unit. C'est-à-dire qu'on donne du support à des personnes qui font partie de ses business unit et on essaie d'organiser des points de contact privilégiés pour chacune des business unit. Cela étant dit on essaie de garder une certaine perméabilité entre les business unit. De telle manière à ce que les gens puissent jouer le rôle de back-up de leurs collègues. Donc ça va dépendre des équipes donc fondamentalement si on est sur des équipes de support en spare parts, les personnes vont avoir un portefeuille de clients pour lesquelles ils seront un point de contact privilégié. Si on parle des supports projets en cours d'installation donc l'approvisionnement là on sera plutôt organisé par enfin c'est un petit peu le même principe on va assigner un certain nombre de projets à quelqu'un de l'équipe planning qui va s'assurer de la planification de ses éléments-là. Et puis, après on a à côté 2 équipes qui sont un peu différentes. On va avoir une équipe qui travaille sur la partie planning stratégique et là c'est finalement peu dépendant du volume de vente. On est plutôt à avoir ses équipes qui vont travailler pour trouver l'adéquation entre les ventes et notre capacité à pouvoir répondre à ses ventes-là. Et donc ils sont dans un cycle mensuel où ils revisitent régulièrement et ils ajustent les niveaux d'inventaire, les nécessités d'achats en avance de phase pour pouvoir répondre à ses demandes. Et enfin il y a une dernière équipe, qui est vraiment cette partie supply planning où là il faut pouvoir répondre à l'ensemble des besoins exprimés en pièces et là on va souvent mimiquer la manière dont l'équipe achat va fonctionner. Autrement dit, l'équipe achat à un portefeuille de

fournisseur et donc c'est d'attacher finalement une personne du planning à un portefeuille de fournisseur pour lesquelles on a un équivalent du côté des achats.

V : Ok, parfait. Comment est-ce que l'entreprise supervise -t-elle ses employés à distance ?

D : Alors le principe de base en tout cas que moi je prône c'est la confiance donc en tout cas à mon niveau il n'y a pas de contrôle pour s'assurer que les gens travaillent ou pas, on fait confiance aux gens dans un premier temps. Il y a aussi, pas mal d'équipe font ce qu'on appelle un touch point donc le matin, pour démarrer la journée un quart d'heure pendant laquelle voilà c'est le démarrage, c'est les informations de la veille, c'est parfois même parler de la pluie et du beau temps mais bref c'est se connecter en début de journée et donc d'une certaine manière ça permet d'avoir ses contacts qu'on auraient peut-être de manière informelle dans une cafétéria qu'on ne peut pas avoir quand on est à distance. Et alors c'est aussi quand même beaucoup d'utilisation du virtuel donc des réunions virtuelles dans des relations 1 à 1 donc le manager avec son employé pour rester connecté un maximum.

V : Ok, parfait. Maintenant c'est plutôt au niveau du télétravail. Comment toi à titre personnel, comment tu as fait pour être aussi efficace en télétravail qu'au bureau ?

D : Alors ce qui se passe c'est que le paradoxe du télétravail est que par rapport à être en entreprise c'est qu'on est moins souvent interrompu parce qu'on a pas justement quelqu'un qui passe et qui va poser une question donc en étant en distance quelque part on est moins souvent interrompu donc on est plus efficace sur les tâches de fond à devoir réaliser. Le problème c'est que en ayant plus ses interactions régulières, on rate des informations où ça génère de l'incompréhension parce qu'il manque la dimension visuelle. Donc ce qu'il a fallu déceler c'est par exemple moi je force régulièrement à mettre la caméra pour avoir la dimension non-verbal et pour lire aussi sur le visage des gens est-ce que quand une information est donnée, ça percute ou pas ? Parce que quand c'est juste le son de la voix et pas le visuel on pourrait interpréter des choses de manière différente et donc au tout début du télétravail il fallait 2 à 3 fois plus d'appels et d'échanges pour être certain que le message passait parce qu'il manquait cet élément-là. Là maintenant c'est quelque chose mieux mit mais donc l'efficacité du télétravail passe à travers des validations visuelles que le message qui est donné est bien compris, voilà. Donc l'efficacité du télétravail elle passe aussi par être équipé au niveau du matériel. Par exemple avoir un 2<sup>ème</sup> écran, chez IBA on travaille beaucoup avec 2 écrans, disposer du matériel informatique qui va bien pour pouvoir travailler aussi bien que si on était au bureau. Au bureau, on avait cette habitude, on avait ses écrans on avait un certain confort pour pouvoir travailler, il a fallu le reproduire à la maison pour être aussi efficace.

V : Ok. Est-ce que l'entreprise IBA était prête à passer à un mode 100% télétravail quand la crise a éclaté ? Tu m'en as déjà parlé en disant que 3 mois avant la crise Teams était déjà installé et cetera.

D : Oui, la réponse est globalement oui. Par contre, et ça c'est quelque chose auquel on a fait face en tant que responsable c'est la gestion des équipes à distance. Ça on ne gérait jamais avant et ça c'est vraiment difficile parce que c'est pas la même chose de gérer des gens en présentiel qu'en distanciel.

V : Ok, pourquoi ?

D : Parce que une gestion de personne c'est une gestion humaine et donc la gestion humaine passe à travers... on doit adapter ses comportements pour compenser le fait de ne pas avoir de l'informel. Quelque part si on veut discuter avec quelqu'un de son équipe il faut créer une réunion ou il faut s'appeler. On voit beaucoup moins les gens interagir dans les réunions aussi. Et puis on ne sait pas comment l'autre vit l'isolement. Parce qu'il y a une réalité aussi, certains fonctionnent très bien en télétravail, d'autres en souffrent. Et ce qu'il se passe c'est que personne n'était armé par rapport à ça. Personne ne savait comment il allait fonctionner en télétravail. Donc il y a des gens qui fonctionnent très bien en télétravail d'autres dès qu'on décide de reconfiner ou de limiter le travail au bureau ils commencent à trembler parce qu'ils ont vraiment peur de se retrouver dans une situation de 100% télétravail. Et donc on a mis en place un certain nombre de chose pour les autoriser à revenir un peu plus que les autres au bureau pour diminuer le risque psychosocial associé au télétravail. Parce qu'il y a un vrai isolement ressenti par différente personne et donc ça été un petit peu une découverte pour chacun de savoir est-ce qu'il vit bien ou pas cette isolement en continu. Et deuxièmement à partir du moment où on est responsable de personnes bha on veut que ses personnes aillent bien mais pour ça il faut avoir les clés de savoir qui fonctionnent bien en télétravail ou pas et donc reconfiner maintenant est plus facile parce qu'on sait un petit peu les éléments sur lesquels il faut faire attention et les autres pour lesquels on sait que un petit appel une fois par jour, une fois par semaine pourra suffire parce que la personne est bien dans sa peau et gère complètement son travail à distance.

V : Ok, parfait. Maintenant plutôt au niveau des projets, est-ce qu'il y a des projets prioritaires et sur base de quels critères ?

D : Quand on parle projet c'est projet de société ou... ?

V : Non les projets IBA donc les ventes pour les clients.

D : L'objectif est de toujours servir tout le monde et donc en tant qu'équipe planning, on est justement censé essayer d'anticiper un maximum pour pouvoir servir tout le monde. Après si on sait qu'on ne peut pas servir tout le monde pour une bonne raison. On va commencer à regarder des critères qui sont ceux qui font mal à IBA et tenir ses éléments-là en compte pour savoir à qui on va attribuer cette pièce unique si il y a 2 clients par exemple. Donc là ça peut passer par les pénalités financières donc on a certains contrats dans lequel on a des pénalités financières si on est en retard. Ça va être l'enjeu ou l'impact que ce client peut avoir sur le marché. Est-ce qu'il est très volatile sur le marché et donc du coup pourrait se plaindre d'IBA. Donc il n'y a pas de recette magique et c'est pour ça qu'on a à un moment donné des meetings stratégiques au niveau planning une fois par mois. C'est à un moment donné pour remonter les points de blocage principaux et s'aligner en tant que IBA avec tous les principaux représentants d'IBA dans chacune de leurs fonctions pour savoir ensemble quelles décisions ont pris dans l'intérêt d'IBA et c'est ce qui est intéressant dans l'équipe sales and operation planning qui fait ce planning stratégique c'est qu'en fait il vient avec une vue combinée de toutes les parties prenantes avec un objectif de trouver une solution qui défend le mieux les intérêts d'IBA et pas d'un service ou d'un département particulier.

V : Ok, parfait. Maintenant plutôt au niveau du management donc quelle place occupe l'employé dans la prise de décision ?

D : ça va dépendre vraiment de la décision. Ce que j'essaie de pousser un maximum, en fait on est tous adulte on a un rôle peut-être différent dans la société mais à partir du moment où on est tous adulte, on n'est tout à fait capable de prendre une décision. Et donc après les impacts et les décisions peuvent être variés mais l'idée c'est que d'une certaine manière, chacun est libre de pouvoir prendre une décision. Si maintenant il a des doutes ou si il considère qu'il faut une validation supplémentaire, il peut contacter son manager dans ce cas-là. Donc l'objectif n'est pas de pouvoir gérer une personne de manière très micro, il doit pouvoir avoir une certaine latitude dans le travail qu'il peut faire mais ça va dépendre de quelles décisions on parle. De nouveau si je prends l'exemple du planning stratégique, décider de lancer un équipement qui coûte 3 millions d'euro ça ne se fait pas comme ça parce que c'est 3 millions d'euro à sortir en cash et donc il faut être sûr que ça a du sens. Et puis pour certaines décisions ce qu'on a décidé de mettre sur pied c'est en fonction de la valeur par exemple des pièces à lancer en approvisionnement on peut décider tout seul ou il faut faire appel à un niveau au-dessus ou encore au-dessus. Et donc on a ce qu'on appelle une matrice de délégation d'autorité qui permet de dire à partir de quel niveau on peut décider tout seul ou est-ce qu'il faut passer au-dessus.

V : Ok, parfait. J'ai 2 petites questions qu'il me reste mais je les ai posé à personne d'autres parce que en fait on m'a parlé beaucoup dans les interviews que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, vous ne fonctionner plus par objectif. C'est plus de l'évaluation continue.

D : Alors ce qu'il se passe c'est que le système d'avant était avec un système d'objectifs individuels c'est surtout ça. Donc c'est-à-dire que chaque employé définissait avec son responsable 3 objectifs annuels. Et ses 3 objectifs annuels avait en fonction de la performance sur ses objectifs avait un impact sur le salaire variable ou un bonus éventuel. La limite de ce mode de fonctionnement c'est qu'on est arrivé à avoir des objectifs individuels qui pouvaient parfois devenir antagonistes entre équipe ou entre différents départements. Et donc justement la méthodologie donc ce que j'appelle les objectifs and key result est de alors... fondamentalement cet élément d'évaluation continue... Comment je peux exprimer ça ? Ce n'est pas parce qu'il y a des objectifs individuels qui n'apparaissent plus dans un outil qu'on ne peut pas se définir des objectifs par période de temps. Dans la déclinaison des objectifs stratégiques jusqu'au niveau d'équipe par équipe, même personne par personne, il peut toujours y avoir des objectifs par période de temps. La seule chose c'est qu'on a détaché cet élément-là d'une performance lié au salaire variable ou une capacité à pouvoir avoir un bonus supplémentaire. Ce qu'il faut savoir c'est qu'une partie de ce salaire variable ou de ce bonus a été réintégré dans le salaire fixe c'est un peu technique donc le détail n'est pas intéressant. Mais l'idée est vraiment une approche où on s'est dit on considère qu'on a des personnes de qualité, on a des objectifs stratégiques qui sont en déclinaison dans chacune des équipes et l'employé n'a pas spécialement besoin d'avoir ses 3 objectifs individuels pour pouvoir travailler sur les éléments importants, c'est vraiment la démarche. Après l'accompagnement aux changements c'est quelque chose d'autre et la perception des gens par rapport à ses éléments-là c'est aussi quelque chose qui fait partie de l'enjeu.

V : Ok et moi ma question par rapport à ça c'est est-ce que ça a quelque chose à voir avec le Covid ?

D : Non, rien à voir. En fait c'est vraiment une réflexion qui a été entamé du côté des ressources humaines il y a déjà un petit temps et qui est une tendance qui n'est pas spécifique à IBA quoi. Donc c'est vraiment pas lié au Covid alors c'est vrai que ça s'est fait en parallèle mais ce n'est pas avec le Covid qu'on a décidé de fonctionner de manière différente au niveau de la gestion de la performance et des objectifs.

V : Ok, c'était ça que je voulais savoir. Et alors j'ai aussi entendu parler d'une récompense pour les 5 plus performants ou quelque chose comme ça. Et donc c'est ça que je comprenais

pas c'est que d'un côté on ne travaillait plus avec les objectifs et on retirait ses objectifs personnels et d'un autre côté on attribuait des récompenses aux 5 plus performants c'est ça que je ne comprenais pas.

D : Alors ce qui se passe c'est que les objectifs annuel dans le passé était quelque chose où on s'étalait sur l'année et donc parfois c'était de l'amélioration dans la maîtrise de la fonction ou un projet plus particulier mais c'était dans le métier enfin de ce qu'on attendait des personnes dans leur métier. Ce qui a été mis en place avec le nouveau système c'est le principe de récompenser les gens qui vont faire ce qu'on appelle l'extra mile donc cette étape supplémentaire que l'on attend pas spécialement d'eux mais qu'ils ont fait et qui permet à IBA d'être meilleur sur un aspect. Et donc c'est vraiment quelque chose qui n'existait pas mais qui permettait de mettre en avant une personne avec effectivement un avantage en terme de prime on va dire ça parce qu'il y a des primes qui sont prévues pour récompenser les gens qui vont au-delà de ce qu'on avait pu attendre de ses personnes dans leurs fonctions.

V : Ok, parfait maintenant j'ai bien compris parce que je comprenais pas trop la différence. Bha voilà, parfait.