

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ECAM - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

En quoi le Lean Management contribue-t-il à l'identification de nouvelles opportunités de croissance pour les Business Developers?

Mémoire présenté par :

Yann BIGOR

Pour l'obtention du diplôme de **Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Valérie KINON

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ECAM - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

En quoi le Lean Management contribue-t-il à l'identification de nouvelles opportunités de croissance pour les Business Developers?

Mémoire présenté par :

Yann BIGOR

Pour l'obtention du diplôme de **Master
en gestion de l'entreprise**

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Valérie KINON

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Avant de commencer ce mémoire, j'aimerais remercier certaines personnes m'ayant aidé et sans qui mon mémoire n'aurait pu être le même aujourd'hui.

Tout d'abord, je voudrais remercier chaleureusement ma Promotrice, Madame KINON Valérie, Professeur en charge pour le cours de Corporate Finance en Master 1 à l'ICHEC pour sa disponibilité et ses conseils qui m'ont permis de mieux m'organiser et de gagner du temps.

Ensuite, j'aimerais remercier mes deux maîtres de stages, à savoir :

Monsieur Rafael ALATRISTE-GAMBA, Client Knowledge Manager chez Transdev Group ;

Monsieur Gian SCHRAEPEN, Belgium General Manager chez Naki Power.

Ils m'ont tous les deux accompagné dans mon travail en se montrant à l'écoute et en m'aidant à obtenir les documents dont j'avais besoin.

Enfin, je tiens à remercier Monsieur Vincent HUART, ma Personne Relais, qui s'est lui aussi montré à l'écoute et disponible tout au long de la période stage et mémoire.

Engagement anti-plagiat

« Je soussigné, BIGOR Yann, en Master 2 de Gestion des Entreprises, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. BUSINESS DEVELOPMENT	7
1.1 Définition	7
1.2 Principes	10
1.2.1 Mobilisation des parties prenantes	10
1.3 Enjeux et impacts	15
1.3.1 Levier de croissance	15
1.3.2 Profitabilité de l'entreprise	17
1.3.3 Expansion stratégique	12
1.4 Les limites du business development	22
CHAPITRE 2. LEAN MANAGEMENT	24
2.1 Introduction	24
2.1.1 Définition	24
2.1.2 Naissance et origines	25
2.2 Des usines Japonaise à la Silicon Valley	28
2.2.1 De nouveaux modèles de gestion	28
2.2.2 Principes du Lean Startup	32
2.3 Impact du Lean Management sur la croissance	37
2.4 Une implémentation compliquée	39
CHAPITRE 3. LA METHODE LEAN : UN OUTIL D'ITERATION CONTINUE	42
3.1 Lean Business Dev	42
3.1.1 A/B Testing : Une approche scientifique à l'identification d'opportunités de croissance	42
3.2.1 Le pivot	45
CHAPITRE 4. ANALYSE ET RESULTATS	48
5.1 Contexte	48
5.2 Naki Power - A/B Testing	52
5.2.1 Janvier 2022	52

5.2.2 Février 2022	54
5.2.3 Mars 2022	56
5.2.4 Avril 2022	58
5.2.5 Global	60
5.3 Lean Management - Structure et culture d'entreprise	61
CONCLUSION	63
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	65

Table des tableaux et des figures

<u>Tableau 1:</u> Les différents types de veilleurs	10
<u>Tableau 2:</u> Intelligence économique : trois pratiques	11
<u>Tableau 3:</u> Les types d'innovation	12
<u>Tableau 4:</u> Les grands courants de pensée stratégique	12
<u>Tableau 5:</u> Matrice pouvoir/intérêt de A. Mendelow	19
<u>Tableau 6:</u> Les types de ressources d'une entreprise	20
<u>Tableau 7:</u> Les types de partenariats commerciaux	20
<u>Tableau 8:</u> Les fondamentaux du SCRUM	29
<u>Tableau 9:</u> Les principes fondamentaux du Kaizen	33
<u>Tableau 10:</u> Les principes fondamentaux du Kaikaku	35
<u>Tableau 11:</u> Déroulement d'une expérimentation en A/B Testing	51
<u>Tableau 12:</u> Indicateurs de performance	52
<u>Tableau 13:</u> Résultats pour le mois de janvier 2022	53
<u>Tableau 14:</u> A/B Testing : Bars et cafés	55
<u>Tableau 15:</u> Résultats pour le mois de février 2022	55
<u>Tableau 16:</u> A/B Testing : Bars, centres commerciaux et restaurants	56
<u>Tableau 17:</u> Résultats pour le mois de mars 2022	57
<u>Tableau 18:</u> A/B Testing : Bars, stations de train et aéroport	58
<u>Tableau 19:</u> Résultats pour le mois d'avril 2022	59
<u>Tableau 20:</u> Evolution durant la période des métriques de Naki Power entre février et avril 2022	60
<u>Figure 1:</u> Faillites au sein des PME	1
<u>Figure 2:</u> Le big bang du Business Development	13
<u>Figure 3:</u> La boucle de feed-back de la méthodologie Lean Startup	32
<u>Figure 4:</u> Répartition du revenu de Naki Power début février 2022	54

Introduction

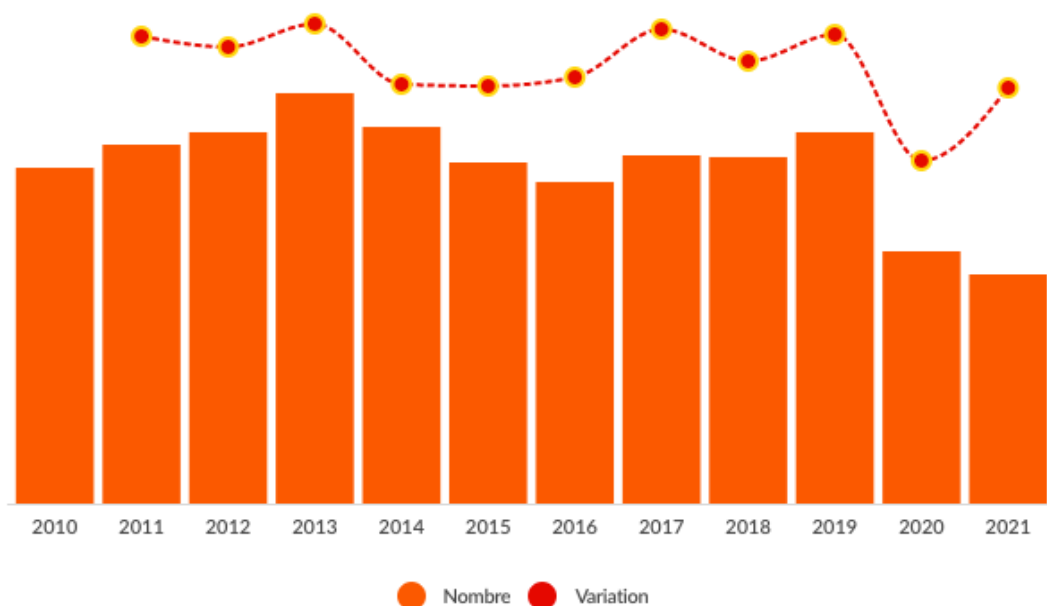
En 2021, Graydon, un cabinet spécialisé dans le recensement d'entreprises, a estimé que près de 120,000 entreprises avaient été créées en Belgique en 2021 (La Libre Eco, 2022). De tels chiffres nous permettent d'affirmer que le monde des affaires est un univers dans lequel la pression concurrentielle est forte.

A l'échelle régionale, la Région capitale a vu son nombre de créations d'entreprise augmenter de 7.1% par rapport à l'année passée. Pour la Wallonie et la Flandre, des hausses de 12.5 % et 11 % ont été constatées.

Cette situation incite de nombreux entrepreneurs à prendre davantage de risques quitte à mener leurs entreprises à la faillite. C'est ainsi qu'environ 6,500 petites et moyennes entreprises ont fait faillite l'an passé, provoquant la perte d'un peu plus de 17,000 emplois (economie.fgov.be, 2022).

Notons tout de même que ce chiffre est en baisse de 9.2 % par rapport à l'année 2020 et qu'il est le plus faible depuis les dix dernières années. Le plus souvent les causes de faillite sont liées à des erreurs de gestion ou à des choix stratégiques inadéquats (L'Echo, 2022).

Figure 1: Faillites au sein des PME



Source: economie.fgov.be. (2022, 27 juillet). Évolution annuelle et mensuelle des faillites et pertes d'emplois | SPF Economie.

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/faillites-et-pertes-demplois/evolution-annuelle-et#:~:text=d'emplois%20%C2%BB.-,%C3%89volution%20annuelle%20du%20nombre%20de%20faillites%20et%20pertes%20d%E2%80%99emplois,la%20perte%20de%2017.786%20emplois>

Les micro-entreprises et les startups, structures comptant généralement moins de 10 employés, sont les plus touchées puisque 96.5% des faillites les concernent. La majeure partie de ces faillites ont lieu dans le commerce, l'Horeca ou encore la construction (L'Echo).

Le 21e siècle a vu la montée en puissance des startups. Une startup est une jeune entreprise ou une organisation, souvent de petite taille, en phase de démarrage. Elles sont généralement caractérisées par une grande incertitude et un risque élevé.

Le Lean Management et le Business Development aident les fondateurs de startups à réduire ces risques et ces incertitudes en faisant le meilleur usage possible de leurs ressources limitées.

Le Lean Management est une approche systématique visant à identifier et à éliminer le gaspillage dans tous les domaines d'activité d'une startup.

Avec ces éliminations, cette méthodologie de gestion vise à augmenter la qualité du service ou du produit ainsi que l'efficacité de l'entreprise. Cette approche repose sur le principe de l'amélioration continue (ou itération continue), qui est un processus sans fin consistant à apporter de petits changements afin d'améliorer progressivement la performance globale d'une organisation. En clair, le Lean Management aide les fondateurs de startup à se concentrer sur les activités créatrices de valeur qui auront le plus grand impact sur le succès de l'entreprise.

De nombreuses techniques différentes peuvent être utilisées pour mettre en œuvre le Lean Management, mais les plus courantes sont la cartographie des chaînes de valeur (connu en anglais comme étant "Value Stream Mapping"), le concept kaizen, les 5S ou encore le Lean Startup. Lorsqu'il est appliqué correctement, le Lean Management peut être synonyme d'amélioration générale de l'entreprise.

Malgré ses nombreux avantages, le Lean Management n'est pas exempté de défis. L'un de ses plus grands défis est le changement de culture. En effet, cette philosophie exige un

changement de mentalité de la part des dirigeants mais également des employés. Il peut être difficile de faire adhérer tout le monde à ce nouveau concept, pourtant c'est une étape essentielle pour le succès de l'initiative.

Un des autres défis que représente le Lean Management est de maintenir l'élan. Il est courant de constater qu'une fois qu'une organisation a réalisé les premières améliorations, il peut être difficile de maintenir le même niveau d'intensité et de dévouement à l'amélioration continue. C'est pourquoi il est important de mettre en place un plan pour maintenir les gains.

Enfin, un autre défi consiste à s'assurer que les améliorations apportées sont durables et ne sont pas seulement des solutions temporaires. Cela exige une planification et une exécution minutieuses, ainsi que l'engagement de toutes les personnes concernées à respecter le programme.

Le Business Development est un processus stratégique qui aide les startups à identifier et à saisir de nouvelles opportunités de croissance. Ce processus comprend l'étude de marché, la planification commerciale et les activités de vente et de marketing.

La combinaison du Lean Management et du Business Development fournit aux fondateurs de startups une boîte à outils puissante pour construire des entreprises prospères. Ces approches aident les startups à se concentrer sur leurs points forts, à identifier et à saisir de nouvelles opportunités, et à utiliser efficacement leurs ressources limitées.

Le choix de ce sujet ne s'est pas fait au hasard. Il me semble important de souligner ma grande passion pour l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies. En effet, cela fait maintenant des années que je suis de près les nouveautés venant tout droit du pays de l'Oncle Sam et plus globalement du monde. De ce fait, je me définirai comme un "early adopter" en matière de technologie. C'est d'ailleurs, en grande partie, pour cela que j'ai décidé de suivre un Master en Gestion d'Entreprise à l'ICHEC après mes études d'Economie et Gestion à l'université Panthéon-Assas.

Enfin, ce mémoire m'a permis de mettre en pratique les compétences en gestion de projet que j'ai pu acquérir tout au long de mon parcours à l'ICHEC.

L'un des cours qui m'a motivé à aborder le Lean Management est le cours de création d'entreprise, car j'y ai constaté le potentiel des pratiques de Lean Management pour améliorer l'efficacité des entreprises.

De plus, la conférence sur le rebond entrepreneurial, donné dans le cadre de mon option Entrepreneuriat et PME, a soulevé des questionnements et a piqué mon intérêt pour les notions de rebond et de pivot.

Enfin, c'est également grâce à un échange avec Antoine Cariat, fondateur d'Easyllabus (application de podcasts audio éducatifs basés sur les meilleures notes de cours), que j'ai pris conscience que le pivot était nécessaire et un signe de bonne santé d'une entreprise.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, dans le Lean Management, l'accent est mis sur l'élimination du gaspillage et la maximisation de la valeur. Cela permet de créer un environnement dans lequel les opportunités de croissance peuvent être identifiées et exploitées.

En recherchant constamment des moyens d'améliorer l'efficience et l'efficacité, le Lean Management permet d'identifier les domaines dans lesquels les entreprises peuvent se développer. Ce processus d'amélioration continue peut aider les entreprises à identifier de nouveaux marchés, à développer de nouveaux produits et à améliorer leur performance globale.

En d'autres termes, les principes du Lean Management aident les entreprises à mieux comprendre leurs clients et leurs besoins. Cette approche centrée sur le client ("customer-oriented" en anglais) peut conduire à de nouvelles idées sur la façon de mieux servir les clients et de répondre à leurs besoins. Cela peut ouvrir de nouvelles opportunités de croissance.

Dans de nombreuses startups, l'équipe chargée du développement commercial ("Business Development" en anglais, nous l'évoquerons ainsi dans ce mémoire) est responsable de l'identification et de la recherche de nouvelles opportunités commerciales. Cette tâche peut s'avérer difficile, car elle nécessite une compréhension approfondie du marché, de la proposition de valeur de l'entreprise et du paysage concurrentiel.

Les principes du Lean Management peuvent aider les équipes de développement commercial à identifier et à saisir de nouvelles opportunités plus efficacement. En évaluant et en améliorant constamment les processus, les équipes de développement commercial peuvent identifier les inefficacités et les domaines à améliorer. Cela leur permet de concentrer leurs efforts sur les opportunités les plus prometteuses et de maximiser leurs chances de succès.

En outre, les principes de Lean Management peuvent aider les équipes de développement commercial à mieux évaluer et gérer les risques. En comprenant et en gérant les risques

associés aux nouvelles opportunités, les équipes de Business Development peuvent prendre des décisions plus éclairées sur l'opportunité de les poursuivre. Cela peut contribuer à garantir que les startups ne poursuivent que les opportunités qui ont des chances de réussir, et à éviter de perdre du temps et des ressources sur des projets qui ont peu de chances de réussir.

D'après Eric Ries, auteur du livre *Lean Startup*, la seule façon de réussir pour une entreprise est d'apprendre plus vite que les autres: ses concurrents. En effet, trouver le business model adéquat pour sa startup conduit le plus souvent au succès. Mais avant de trouver ce modèle qui permettra à une société de capter une part de la valeur ajoutée qu'elle aura créé pour ses clients ou utilisateurs. Il faut inévitablement passer par une phase d'apprentissage auprès de ces derniers.

Le Lean Management est l'une des solutions permettant de réduire les risques liés aux choix stratégiques. En effet, si elle est bien utilisée, la méthodologie lean permet de tirer des apprentissages de façon rapide et de gagner en efficacité sur de nombreux aspects (Jackson et Joseph, 2011).

Le monde des startups est en perpétuelle évolution, le statu quo y est souvent remis en cause. Ainsi de nouveaux courants et pratiques de gestion y voient le jour afin de soutenir les entreprises dans leur course à la compétitivité. Il est donc pertinent de s'intéresser à la pratique du Lean Management dans le cadre du développement des affaires d'une jeune entreprise.

Dans ce mémoire, nous nous interrogerons donc sur l'impact que peut représenter l'intégration du Lean Management dans le processus d'identification de nouvelles opportunités de croissance pour les Business Developers.

Afin de traiter le sujet et de répondre aux questionnements émis, un plan de recherche a été établi. Il consiste tout d'abord en une période d'observation et d'expérimentation (méthodologie quantitative) qui m'a permis de tirer d'analyser les comportements des utilisateurs et l'impact du Lean Management dans le but d'en tirer des conclusions mesurables statistiquement. Puis, nous avons posté un questionnaire diffusé auprès de Business Developers afin qu'ils relatent leurs ressenti vis-à-vis du concept. Enfin, nous avons mené une étude littéraire poussée qui m'a permis m'aiguiller dans mon travail. La recherche empirique a été complétée par de nombreuses lectures sur le sujet.

A partir de ce travail de recherche, nous voudrions comprendre si le Lean Management améliore l'identification d'opportunité de croissance (impact positif) et s'il est adapté aux entreprises de toute taille.

Nous verrons dans un premier temps qu'il est nécessaire de définir précisément ce qu'est le Business Development dans une entreprise afin de saisir les principes mais également dans le but de mettre en avant ses enjeux mais surtout son impact sur l'organisation (Chapitre 1). Nous devons ensuite définir le Lean Management, expliquer son origine, comprendre les principes fondamentaux ainsi que mettre en exergue l'impact et les challenges que représente son intégration (Chapitre 2). Ensuite, nous nous pencherons sur la fusion du Lean Management et du Business Development afin de voir comment mettre en pratique cet outil d'itération continue (Chapitre 3), avant de finalement analyser les résultats de mes expérimentation terrain et mon questionnaire (Chapitre 4).

Chapitre 1.

Business Development

1.1 DEFINITION

Les jeunes entreprises évoluant dans un environnement incertain et ultra-compétitif se voient confrontées à une compétitivité globale. Elles doivent être capables d'être toujours plus compétitives, c'est à dire, savoir affronter la concurrence tout en se protégeant. Selon G. Une entreprise est compétitive si elle ne se met pas en péril et sait combiner efficacité et efficience (Koenig, 1996).

Une entreprise atteignant son objectif, par exemple, en termes de quantité, qualité, délais, coût et rentabilité est considérée comme étant efficace. L'entreprise est efficace si elle est capable d'économiser ses ressources pour atteindre les objectifs fixés, par exemple, le rapport coût/efficacité (Sauvin, 2015).

C'est dans ce contexte que le Business Development, "développement d'affaires" en français, apparaît comme une stratégie créatrice de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes ("stakeholders" en anglais).

En effet, afin d'accroître leur compétitivité, une entreprise se doit de miser et d'investir sur sa capacité à innover ainsi que sur l'augmentation de sa satisfaction client. Cela peut prendre différentes formes : création de nouveaux produits, amélioration de produits existants et baisse des coûts des produits. Ces leviers de stimulation de la demande reposent sur l'innovation mais également le marketing (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

Le Business Development permet de combiner compétences techniques et commerciales afin de d'identifier de nouvelles opportunités de croissance. C'est dans ce cadre que les Business Developers ("développeur d'affaires/entreprises" en français) collaborent avec le département de recherche et développement et les équipes marketing et commercial dans le but de dépasser l'approche fonctionnelle de l'entreprise. Ils adoptent ainsi une orientation marché, accent mis sur l'identification et la satisfaction client, mais également produit, mis en avant de produit de haute qualité, afin de déterminer de nouvelles opportunités de croissance (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015). Ils doivent se tenir au courant des nouvelles opportunités de marché, des possibilités d'expansion, de l'évolution de la concurrence et des sources actuelles de revenus de l'entreprise.

En clair, nous pouvons définir le Business Development comme l'ensemble des d'idées, initiatives ou activités menées par les Business Developers afin de rendre l'entreprise meilleure. Ces activités ont généralement pour but d'augmenter les revenus, aider l'expansion (nouveaux marchés et/ou produits), la mise en place de partenariats stratégiques ou encore la prise de décisions stratégiques (Investopedia, s.d.).

Le concept de Business Development désigne l'expansion des activités commerciales existantes de l'entreprise. Cela signifie "faire tourner la boutique" tout en optimisant les opérations actuelles, en trouvant de nouveaux clients et de nouvelles façons d'être compétitif. Le Business Developer est donc responsable et garant de la bonne gestion et de l'expansion des activités commerciales existantes. Dans ce type de développement d'affaires, une entreprise maintient sa rentabilité en opérant efficacement, en fermant certains marchés ou en se protégeant de la concurrence (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

L'autre type de développement commercial implique l'innovation qui est définie, en termes schumpétériens (innovation ayant pour but de réduire le coût global du produit ou d'augmenter la demande de ce dernier), comme l'introduction de nouveaux produits, services et processus sur le marché, ou l'application commerciale de nouvelles idées (Schumpeter, 1934). Le Business Developer doit alors maintenir les opérations existantes tout en développant l'entreprise par la diversification des activités (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

Apple est un parfait exemple d'innovation, l'entreprise semble maîtriser son processus d'innovation et ceci se traduit par la nouveauté de ses produits tels que l'iPhone et sa distribution commerciale, unique au départ, avec la mise en place de ses magasins. Apple achète aussi de l'innovation, en faisant des séries d'acquisitions liées à son logiciel de cartographie. En cas de création d'une nouvelle activité, la capacité du *Business Developer* à prendre part de la nouvelle idée – qu'il en soit ou non à l'origine – et à la mener à sa réalisation est le plus important.

C'est la véritable base de l'esprit d'entreprise dans le développement des affaires. Cette diversification se fait de deux manières : par la création de nouvelles activités commerciales ou par l'acquisition d'activités commerciales existantes exercées par d'autres entreprises.

Dans le cas d'une création d'entreprise, ce qui compte c'est la capacité du développeur d'entreprise à prendre l'idée nouvelle - qu'il en soit ou non à l'origine - et à la mener à bien. Les enjeux sont les mêmes pour une acquisition : quelqu'un s'approprie la transaction, intègre la nouvelle activité et s'assure qu'elle suit une trajectoire de

croissance. Dans les deux exemples de diversification, la tâche principale des développeurs d'entreprise est de maintenir la rentabilité en apportant de nouvelles idées sur le marché.

1.2 PRINCIPES

1.2.1 Mobilisation des parties prenantes

Dans une démarche visant à identifier de potentiels sources de création de valeur, les entreprises se tournent le plus souvent vers leur réseau de partenaires, appelé parties prenantes ou "stakeholders" en anglais (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015). Ces derniers sont généralement définis comme des acteurs dépendant de la réussite de l'entreprise de manière à atteindre leurs objectifs. Le succès de l'entreprise, elle aussi, dépend de sa relation avec ses parties prenantes.

Les parties prenantes sont généralement internes ou externes à l'organisation. Les partenaires internes peuvent être ranger en trois catégories (Guechtouli, 2014) :

Tableau 1: Les différents types de veilleurs

Types de veilleurs	
Les veilleurs formels	Récolte et synthèse de l'information avant de la transmettre à la direction générale (managers, analystes, etc.)
Les veilleurs informels	Apporte leur aide aux veilleurs formels sans être officiellement affecté à la récolte de données. Ils utilisent le plus souvent leur connaissance dans un domaine particulier pour étayer les informations apportées par l'autre groupe
Les veilleurs potentiels	Développe des solutions dans le but de répondre à des problématiques liées à leur activité (opérationnelle le plus souvent). Ils permettent ainsi d'apporter des applications concrètes aux informations trouvées sur le terrain.

Source: de Géry, C., et Brunet-Mbappe, A. (2015). *Objectif Business Development*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/objectif-business-development--9782847697414.html>

Le réseau de partenaire externe est, quant à lui, bien plus compliqué à délimiter. Dans ce cadre, les spécialistes parlent davantage du principe d'intelligence économique que de veille. D'après Martre (1994), le terme d'intelligence économique regroupe l'ensemble des actions liées à la recherche, le traitement, la distribution ainsi qu'à l'exploitation

d'information utile pour les acteurs économiques. On distingue trois pratiques dans l'intelligence économique (Coissard, 2010) :

Tableau 2: Intelligence économique : trois pratiques

Intelligence économique	
Cycle du renseignement	Analyse des concurrents, centres de recherche, fournisseurs, sous-traitants, institutions politiques, organismes statistiques, consultants, prestataires, etc
Sécurisation des connaissances	Recours à des soutiens juridiques, experts en sécurité, cadres législatifs
Influence	Gestion des relations avec les clients, institutions politiques, partenaires économiques, organismes certificateurs, concurrents, fournisseurs, sous-traitants, prestataires, instituts de formation

Source: de Géry, C., et Brunet-Mbappe, A. (2015). *Objectif Business Development*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/objectif-business-development--9782847697414.html>

Le management de toutes ces informations nécessite de nombreuses compétences, outils et une structure particulière (cf. Annexe 1).

Le Business Development cherche à s'appuyer sur l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'entreprise afin d'identifier de nouvelles opportunités de création de valeur.

Les équipes commerciales, les fournisseurs ou encore le service de recherche et développement contribuent toutes à ce processus d'identification de nouvelles opportunités. Le département R&D va mettre l'accent sur la découverte de différents types d'innovation (de Géry, 2015), telles que :

Tableau 3: Les types d'innovation

Type d'innovation	
Innovation frugale	Simplification d'un produit ou service afin de combler un besoin
Innovation de rupture	Permet de créer un nouveau marché, elle impacte considérablement l'existant et tend à rendre obsolète une partie de ses alternatives
Innovation blowback	Renforcement de la R&D d'entreprises sur des marchés matures, ouvertures vers de nouvelles approches
Innovation reverse	Vise à combler des besoins dit "basiques" sur les marchés matures.

Source: de Géry, C., et Brunet-Mbappe, A. (2015). *Objectif Business Development*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/objectif-business-development--9782847697414.html>

Grâce à la mobilisation de ses parties prenantes, l'entreprise repense son positionnement ainsi que le spectre de ses activités dans le but de créer de la valeur additionnelle et d'identifier de nouvelles sources de développement créatrices de liquidités.

Enfin, il convient pour l'entreprise de déterminer une stratégie, afin de réfléchir aux différentes intégrations de ses parties prenantes. Les grands courants de pensée stratégique (Mintzberg, 2009) peuvent aider à y voir plus clair.

C'est pourquoi, il convient de déterminer le type d'école de pensée dans lequel s'inscrit l'entreprise afin d'identifier les parties prenantes à solliciter :

Tableau 4: Les grands courants de pensée stratégique

Type d'école de pensée	
L'école de la planification	Processus formel segmenté en plusieurs étapes structurées par des expertises et des contrôles
L'école du positionnement	Construction analytique basée sur la strate industrie. L'entreprise doit sélectionner une combinaison (produits/marchés) où les potentialités de création de valeur sont les plus importantes (Matrice BCG, etc.)

L'école entrepreneuriale	Vision déployée par le dirigeant de l'entreprise en fonction de son intuition
L'école cognitive	Construction de cartes, de schémas mentaux
L'école de l'apprentissage	Solutions opérationnelles en fonction des expériences des membres de l'entreprise (incrémentation)
L'école du pouvoir	Processus de négociation, d'influence et de persuasion
L'école culturelle	Vision et adhésion des collaborateurs à un projet commun associé aux valeurs communes et aux convictions
L'école environnementale	Considération de l'environnement et des conditions dans la définition de la stratégie
L'école de la configuration	Processus de transformation engendré par le contexte <i>a posteriori</i> . Impacts conséquents sur l'organisation en réponse à la conjoncture serait la synthèse de ce dernier courant. L'externe est donc privilégié dans la construction des axes généraux de politique générale, et l'appui de consultants experts demeure souhaitable



Figure 2: Le Big Bang du Business Development

Source: de Géry, C., et Brunet-Mbappe, A. (2015). *Objectif Business Development*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/objectif-business-development--9782847697414.html>

Le Business Development amène ainsi la direction générale à cartographier les différentes parties prenantes et à ne pas les négliger dans la définition de sa stratégie. Cette dynamique peut être synthétisée grâce au big bang du Business Development (cf. figure 1). Cela illustre la mobilisation continue et exponentielle des parties prenantes opérée par les business developers.

1.3 ENJEUX ET IMPACTS

Rappelons que le Business Development a de nombreux objectifs, tels que la croissance des ventes, l'expansion stratégique de l'entreprise, la création de partenariats ou encore l'augmentation de la profitabilité. Une bonne stratégie de développement a donc un impact sur tous les services de l'entreprise, notamment les ventes, le marketing, la production, les finances, le développement de produits, etc.

Dans cette partie, nous allons nous pencher l'impact que peut avoir le Business Development sur la profitabilité d'une entreprise ainsi que son expansion. Nous verrons également, en quoi, il est un très bon levier de croissance.

1.3.1 Levier de croissance

Afin de gagner en compétitivité et en parts de marché, les entreprises se doivent de différencier leur offre par la qualité ou avec les fonctionnalités de leurs produits et services. Pour cela, une bonne maîtrise de la conception et de l'innovation est requise. Les entreprises peuvent, par exemple, impliquer les utilisateurs afin d'identifier de nouveaux usages mais également développer des méthodes de management frugal de type Lean Management.

Pour améliorer leur compétitivité coûts et hors coûts, les entreprises se doivent d'innover et d'identifier de nouveaux marchés rapidement. Elles doivent devenir plus rapides et agiles dans leur processus d'innovation (Académie des technologies, 2014).

L'innovation agit comme une source de stimulation de la demande des ménages mais aussi des entreprises. La croissance provient donc des du renouvellement perpétuels des produits, des services et de leurs marchés.

La stimulation de la demande des ménages et la création ou le développement de marchés se basent à la fois sur l'innovation et sur le marketing. Comme nous l'avons évoqué plus haut, toute l'entreprise doit se tourner vers la recherche de nouveaux produits innovants, l'amélioration des produits existants et la baisse de leurs coûts. Ainsi, les entreprises améliorent leur compétitivité en privilégiant deux axes de développement : la capacité d'innovation et la satisfaction du client.

Selon Picq (2011), il existe deux types d'innovation : l'innovation lamarckienne répondant aux besoins du marché et l'innovation darwinienne reposant sur « l'algorithme

darwinien en produisant des idées sans augurer de la pertinence ou de leur utilité ». La première est menée par des ingénieurs et prend vie au travers de recherches appliquées ainsi que d'innovation d'exploitation. La seconde, quant à elle, fait référence à l'innovation d'exploration et à la recherche fondamentale (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

Le succès d'une innovation peut être expliqué par ses qualités intrinsèques mais aussi par sa capacité à susciter l'adhésion de nombreux alliés, nouveaux utilisateurs, etc. (Akrich et al., 2002)

Les entreprises les plus innovantes font face à de nombreux obstacles à l'innovation, majoritairement des obstacles non technologiques.

Certaines entreprises ont, par exemple, des difficultés à combiner les compétences technologiques avec les compétences commerciales dans les processus d'innovation (Dos Santos et Tahri, 2014). Au sein des entreprises, les compétences techniques sont généralement détenues par les managers techniques (ingénieurs), tandis que les compétences commerciales sont principalement détenues par les managers commerciaux (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

Cependant, (Dos Santos et Tahri, 2014) explique qu'il existe des différences culturelles marquées entre ces types de managers et que cela induit le plus souvent à des problèmes de communication et de compréhension, nuisant à la bonne collaboration.

Prenons l'exemple français afin d'illustrer ce contexte. Les entreprises françaises ont développé la stratégie « *technology push* » visant à faire encadrer l'innovation par des ingénieurs laissant peu de place aux managers commerciaux (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

Pour contrer ce problème, il est important d'adopter une orientation marché favorisant le développement de relations fortes des entreprises avec leurs clients et leur performance sur le long terme (Navers et Slater, 1990). Les entreprises devront ainsi apprendre à développer leurs compétences commerciales. Pour mener à bien cette stratégie, l'entreprise devra s'appuyer sur des développeurs d'affaires (Business Developers) orientés marché avec une dominante de compétences commerciales ainsi qu'une bonne sensibilité produits (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

Cependant, elle devra aussi avoir recours à des Business Developers orientés produit avec une dominante de compétences techniques complétées d'une sensibilité commerciale.

Avec le Business Development, les entreprises peuvent ainsi développer une nouvelle approche de la stratégie, en s'appuyant sur la recherche simultanée des deux formes d'innovation – d'exploration et d'exploitation – au sein des entreprises ou de leurs écosystèmes. Il a donc pour mission d'adapter l'invention aux besoins du marché, afin de la transformer en innovation. Il permet également de détecter de nouveaux besoins du marché ou de nouveaux usages afin que les entreprises puissent traduire ces nouveaux besoins en nouvelles offres de produits ou de services (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

En clair, en situation d'information imparfaite et d'incertitude, le Business Development a donc cette fonction d'ajustement de l'offre et de la demande. Il "garantit" une certaine croissance à l'entreprise et lui permet de prospérer.

1.3.2 Profitabilité de l'entreprise

D'après Investopedia (2021), le bénéfice net d'une entreprise est le résultat de son revenu total duquel on a déduit toutes les dépenses liées à la fabrication, à la production et à la vente des produits. Le bénéfice correspond à l'argent dans sa forme l'une de ses versions la plus liquide (sur un compte en banque). Il revient généralement directement aux propriétaires d'une entreprise ou à ses actionnaires, mais il peut aussi être réinvesti dans l'entreprise pour la développer.

Pour toutes entreprises à but lucratif, le profit représente l'objectif principal. En effet, pour une entreprise qui n'a pas initialement d'investisseurs ou de financement, le profit représente le seul capital disponible de la société (Investopedia, 2021).

En général, au lancement d'une entreprise, il est plus important et préférable de se concentrer sur la rentabilité. Car, la croissance du marché et des ventes est le moyen le plus simple d'atteindre cette rentabilité initiale (Investopedia, 2021).

Toujours selon Investopedia (2021), l'identification de nouvelles opportunités de croissance doit donc devenir un élément important dans les objectifs prioritaires de toute entreprise une fois la phase de démarrage dépassée.

La croissance d'une entreprise se traduit le plus souvent par une expansion, qui rend l'entreprise plus grande, élargit son marché et, la rend plus rentable. Il est possible de mesurer la croissance en analysant certaines statistiques clés, telles que les ventes globales, le nombre d'employés, la part de marché ou encore le chiffre d'affaires. (Investopedia, 2021).

Bien que la rentabilité actuelle d'une entreprise puisse être bonne, cette dernière ne doit pas se reposer sur ses acquis et doit, par conséquent, continuer à explorer les possibilités de croissance. Car, ce sont elles qui offrent la possibilité d'une plus grande rentabilité globale et permettent de susciter l'intérêt des marchés financiers (analystes, investisseurs potentiels ou actuels) pour l'entreprise (Investopedia, 2021).

La rentabilité et la croissance vont de pair lorsqu'il s'agit de réussir en affaires. Le profit permet de garantir la survie financière de base d'une entreprise, tandis que la croissance est la clé du profit et du succès sur le long terme. En règle générale, les investisseurs évaluent chaque facteur en fonction de l'entreprise concernée.

Sachant que le Business Development est un processus allant de l'analyse stratégique à la commercialisation de nouveaux produits et services. Il va sans dire qu'il a un impact non négligeable sur la rentabilité de l'entreprise.

L'impact du Business Development sur la rentabilité de l'entreprise est principalement lié à son effet sur les revenus. Le Business Development contribue à la création de nouvelles sources de revenus et à l'ouverture vers de nouveaux marchés pour les produits ou services d'une entreprise. Il peut également contribuer à l'amélioration des conditions des contrats existants et à l'augmentation des prix pouvant être facturés pour les biens et les services. Tous ces facteurs peuvent conduire à une hausse de la rentabilité de l'entreprise. (de Géry & Brunet-Mbappe, 2015).

De plus, le Business Development peut également contribuer à la réduction des coûts en permettant l'identification de nouveaux fournisseurs ou en négociant de meilleurs accords avec les fournisseurs existants.

En clair, il n'existe pas de réponse unique à cette question, car l'impact du Business Development sur la rentabilité de l'entreprise peut varier significativement en fonction de l'entreprise et de l'industrie.

Cependant, de manière générale, le Business Development peut avoir un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise en aidant à générer de nouvelles opportunités de croissance et en développant les activités existantes tout en améliorant l'efficacité opérationnelle.

1.3.3 Expansion stratégique

L'un des objectifs du Business Development est l'identification de nouvelles opportunités de croissance et la transformation de ces dernières en activités commerciales. Cet aspect du Business Development est construit autour d'une stratégie de conquête de nouveau marché et de l'expansion stratégique de l'entreprise visant à créer de la valeur. C'est dans ce cadre que les Business Developers font appel aux parties prenantes internes et externes (employés, fournisseurs, etc.) de l'entreprise (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015).

Dans le but de développer une stratégie d'expansion intéressante, il est important de garder en tête les trois critères permettant de mesurer l'impact des activités de développement d'affaires (de Géry et Brunet-Mbappe, 2015). A savoir, :

- La qualité du réseau : pouvoir s'imposer et négocier avec tous les parties mais aussi avoir la capacité de le stabiliser ;
- La capacité à développer des standards dans un secteur : imposer une légitimité sur le marché afin de développer son portefeuille clients et partenaires (amont et aval) ;
- La satisfaction des parties prenantes : outils mesurant l'impact de l'activité de développement tels que :
 - Les clients : fidélité, panier moyen ;
 - Les collaborateurs : productivité, chiffre d'affaires ;
 - Les fournisseurs : contrôle des délais, niveau de qualité ;
 - Les institutions : évolution législative, conséquence sur la société.

C'est parce qu'il est nécessaire de mobiliser un panel diversifié de partie prenante que Mendelow a créé la matrice pouvoir-intérêt (cf. tableau 1) afin d'identifier les meilleures pratiques vis-à-vis des parties prenantes.

Tableau 5: Matrice pouvoir/intérêt de A. Mendelow

	Intérêt faible	Intérêt fort
Pouvoir faible	Effort minimal	A garder informé
Pouvoir fort	A garder satisfait	Acteur clé

Source: de Géry, C., et Brunet-Mbappe, A. (2015). *Objectif Business Development*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/objectif-business-development--9782847697414.html>

Après avoir effectué la matrice pouvoir-intérêt, l'entreprise doit évaluer ses ressources afin de rendre son projet de développement crédible auprès de ses parties prenantes.

Tableau 6: Les types de ressources d'une entreprise

Types de ressources	
Ressources financières	Estimation des capacités financières internes (autofinancement, etc.) et externes de l'entreprise (banques, etc.)
Ressources temporelles	Création d'un rétro planning ou synthèse de tout le processus
Ressources organisationnelles	Mesurer la contributions de l'ensemble des services de l'entreprise ainsi que ses partenaires et acteurs économiques
Ressources technologiques	Identification des efforts à fournir au niveau technologique

Source: de Géry, C., et Brunet-Mbappe, A. (2015). *Objectif Business Development*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/objectif-business-development--9782847697414.html>

Enfin, dans une logique d'expansion, les activités des Business Developers prendront le plus souvent la forme de partenariats, tels que :

Tableau 7: Les types de partenariats commerciaux

Types de partenariat	
Le partenariat d'impartition	Stabilisation d'une relation entre un client et son fournisseur
Le partenariat symbiotique	Collaboration entre deux acteurs dans le but d'exploiter conjointement une même clientèle ou ressource
Le partenariat de productivité	Association entre un client et son fournisseur dans une démarche d'amélioration mutuelle, partagée et continue (volonté de développer un avantage concurrentiel)

Source: de Géry, C., et Brunet-Mbappe, A. (2015). *Objectif Business Development*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/objectif-business-development--9782847697414.html>

Comme nous avons pu le voir, le Business Development est une activité indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise. Il s'inscrit au sein même de sa croissance et contribue de manière générale à la stabilisation de cette dernière.

1.4 LES LIMITES DU BUSINESS DEVELOPMENT

Dans son livre « The Limits of Business Development and Economic Growth » (2004), Mats Larsson nous met en garde et se questionne afin de savoir s'il n'y a pas une limite aux nouvelles technologies ou aux nouveaux produits qui peuvent être inventés à l'avenir. Il fait valoir que la croissance dans de nombreux domaines pourrait ne pas se poursuivre éternellement et que la demande de ressources dans certains secteurs pourrait diminuer.

Il affirme que l'informatisation est différente des développements technologiques précédents et qu'elle constitue désormais une menace pour la croissance et l'emploi. Il cite des exemples de l'évolution actuelle et soutient que nous devons nous inquiéter de la possibilité d'une récession (Larsson, 2004).

L'objectif du commerce et des affaires a toujours été de satisfaire les besoins, qui ont évolué avec le développement de nouveaux produits et services. Autrefois, le commerce se concentrait sur les produits physiques, mais aujourd'hui, il inclut également les services immatériels. L'image de marque est un moyen de différencier les produits et services des concurrents (Larsson, 2004).

D'après Larsson (2004), afin d'améliorer leur avantage concurrentiel, de nombreuses entreprises se sont concentrées, dans les années 1990, sur le concept de "compression du temps". Cela signifie qu'elles se sont concentrées sur les moyens d'être plus efficace afin de gagner du temps. Cette démarche répondait au constat que de nombreuses entreprises japonaises avaient créé des avantages substantiels en termes d'efficacité (par l'application du Lean Management, par exemple).

Ces dernières années, la concurrence s'est durcie dans tous les secteurs, car les entreprises sont devenues plus habiles en matière de planification stratégique et d'amélioration de leurs opérations (Larsson, 2004).

Lorsque Sony a inventé le Walkman, l'entreprise est alors devenue experte en miniaturisation de composants et, à l'époque, aucune autre entreprise n'a pu rivaliser avec son expertise dans ce domaine pendant longtemps (Larsson, 2004).

Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir plusieurs entreprises se faire concurrence dans les mêmes technologies de pointe, et si le leader du marché fait un faux pas, cette entreprise peut perdre sa position de leader (Larsson, 2004).

Selon Larsson (2004), l'expansion du marché du conseil en gestion et celle du marché des services de conseil en informatique témoignent du fait que les entreprises consacrent de plus en plus d'argent à l'amélioration de leur activité.

Cependant, notons tout de même que l'amélioration des compétences en matière de stratégie et d'opérations dans de nombreuses entreprises ne s'est pas toujours traduit par une augmentation des bénéfices de cette dernière. En générale, elle se traduit plutôt par une concurrence de plus en plus rude entre des concurrents de plus en plus égaux (Larsson, 2004).

Larsson (2004) évoque également l'article "What is Strategy ?" de Porter publié en 1996 dans la Harvard Business Review, dans lequel ce dernier se plaint que les entreprises se concentrent trop sur l'efficacité opérationnelle et trop peu sur le développement de stratégies uniques.

Bien qu'il reconnaisse la possibilité que certaines entreprises se focalisent sur l'amélioration opérationnelle car il est difficile de trouver des zones "inhabitées" sur les marchés où elles peuvent développer un caractère unique durable ou des processus commerciaux uniques. Porter considère qu'il est ,aujourd'hui, devenu facile de copier.

Chapitre 2.

Lean Management

2.1 INTRODUCTION

Le principal objectif de toute entreprise n'est pas de maintenir ses résultats passés, mais bien de maintenir la dynamique de développement qui y a mené. (Iskoskov et Sosunova, 2013). Le Lean Management est justement l'une des solutions permettant de garder ses équipes et plus généralement son entreprise dans une culture d'innovation et d'apprentissage.

Le monde entier s'accorde pour dire que le Lean Management connaît un succès international depuis maintenant plusieurs années. D'abord utilisé principalement dans l'industrie afin d'améliorer la performance des chaînes de productions, nous verrons que la méthodologie lean a su évoluer et s'adapter aux nouvelles entreprises et à leurs besoins.

Dans ce chapitre, nous verrons comment le concept de Lean Management est apparu et qu'elles ont été ses différentes évolutions en fonction des industries dans lequel il est appliqué (lean manufacturing, Lean Startup, etc.).

2.1.1 Définition

Encore aujourd'hui, il est, pour une grande partie des industriels, ardu de répondre à la question "qu'est-ce que le Lean Management ?". En effet, bon nombre d'entre eux le définissent et le réduisent comme étant le principe de juste-à-temps. Or, le Lean ne doit pas être réduit à cet aspect uniquement.

De manière générale, nous pouvons décrire le Lean Management comme étant une pratique créatrice de valeur pour les clients ou utilisateurs d'une entreprise par le biais de l'optimisation de leurs ressources.

Notons que, le Lean Management n'est pas un concept uniquement voué à améliorer les processus de production (Womack et al., 2007). Il permet également à une entreprise d'augmenter ses performances et sa productivité. Ainsi, ce dernier permet d'engranger plus de revenu, le tout, en améliorant la satisfaction cliente.

De plus, la méthodologie lean a véritablement vocation à s'inscrire dans la culture même des entreprises l'utilisant, allant même, jusqu'à modifier drastiquement la culture dans certains cas. Nous verrons, par la suite, comment le Lean Management permet de créer une culture d'entreprise tournée vers l'innovation.

2.1.2 Naissance et origines

Tout d'abord, afin de comprendre les origines de cette pratique ainsi que les conditions de sa création, il faut faire un bond dans le temps et remonter jusqu'au XIX^{ème} siècle, à l'ère industrielle. Dans cette partie, nous tâcherons de comprendre comment les quatre grandes évolutions industrielles ont mené à l'apparition du Lean Management.

Principe clé de l'industrie, l'interchangeabilité a été imaginé vers la fin du XVIII^{ème} siècle en Europe. Ce concept vise à rendre la production industrielle uniforme, en opposition au travail artisanal. L'implémentation de l'interchangeabilité dans les chaînes de production est risquée et coûteuse. En effet, ce concept repose sur des économies d'échelles et il faut donc vendre de grande quantité. C'est le début de la mécanisation des usines.

En s'appuyant sur le concept d'interchangeabilité, Frederick Winslow Taylor, ingénieur américain, créé l'Organisation Scientifique du Travail (OST) à la fin du XIX^{ème} siècle. Cette nouvelle science a pour objectif l'accroissement de l'efficacité des chaînes productions ainsi que l'amélioration de la condition ouvrière.

Elle consiste à découper la chaîne de production en gestes simples de manière à éliminer les gestes superflus. Chaque opération est chronométrée puis coordonner avec les autres. Tous les ouvriers se spécialisent afin de n'être responsable que d'une opération spécifique sur la chaîne de production. De ce fait, la pénibilité du travail augmente car l'ouvrier est détaché de toute tâche hormis son geste métier.

Le Taylorisme révolutionne ainsi l'industrie en permettant aux entreprises de produire davantage grâce à la spécialisation de leur main d'œuvre. Cependant, le Taylorisme n'aura comblé qu'un de ces deux objectifs initiaux, à savoir, l'amélioration de la production mais ceci au dépend de la condition ouvrière.

Henry Ford, célèbre entrepreneur et fondateur éponyme de l'entreprise automobile Ford Motor Company, est le premier à appliquer les principes du taylorisme à la production automobile au début XX^{ème}.

L'application du taylorisme dans l'industrie automobile prend le nom de Fordisme. C'est en quelque sorte l'apogée du travail à la chaîne, les ouvriers ne quittent plus leur poste de travail et les temps creux sont éliminés.

En effet, c'est désormais le châssis de la voiture qui se déplace sur la chaîne de montage passant de poste en poste. Les pièces nécessaires au travail des ouvriers sont apportées par des tapis roulants afin d'optimiser le temps de production.

Par la suite, Monsieur Ford réduit la journée de travail et crée le 3/8 en divisant la journée de travail en trois sessions de 8h afin que les ouvriers puissent se relayer et que la production de l'usine ne s'arrête jamais.

Contrairement au taylorisme, le fordisme inclut des mesures sociales visant à améliorer la condition ouvrière et, à cette époque, les travailleurs sont plutôt bien payés. Le succès de Ford permet d'augmenter les salaires, augmentant par conséquent le pouvoir d'achat des ouvriers et rendant ainsi la Ford T la voiture la plus vendue à l'époque.

Il faudra attendre la fin de la Seconde Guerre mondiale pour voir émerger une nouvelle innovation industrielle: le Toyotisme. C'est l'ingénieur japonais Taiicho Ohno qui en est à l'origine.

Le Toyotisme est la première innovation industrielle suivant la logique du juste-à-temps afin de répondre à la demande client avec davantage de flexibilité.

En effet, jusqu'à présent, tous les modes de productions industriels fonctionnaient avec de gros stock en matières premières et en produits finis. De nos jours, avec un contexte devant de plus en plus concurrentiel la méthode des flux tendus devient la plus adaptée.

La logique du juste-à-temps fait partie de la méthode des flux tendus, et est appelée flux tirés. La production est amorcée à partir de la demande réelle du client et non anticipée (flux poussés). Ce type de production s'approche de la méthodologie Kanban, introduit par Toyota dans les années 1950, au sein de son système de relais afin de standardiser le flux de pièces dans ses lignes de production en flux tendu (juste-à-temps).

La méthode Kanban consiste à ne produire qu'en fonction de la demande effective. C'est ceci qui donnera naissance au Lean Manufacturing, une technique de production dans laquelle il n'a pas de stock.

Les objectifs du Toyotisme et plus globalement du Lean Manufacturing sont clairs, on parle de la politiques des cinq zéros :

- Zéro délai : production en flux tendus;
- Zéro stock : aucune anticipation donc pas de surproduction;
- Zéro papier : réduction de la consommation de papier;
- Zéro défaut : tolérance zéro pour les défauts de produits;
- Zéro panne : aucune machine ne doit tomber rencontrer de problèmes techniques.

Un des grands changements apportés par le Toyotisme concerne les ouvriers. Ces derniers sont davantage responsabilisés et polyvalents sur la chaîne de production. Nous verrons, dans une prochaine partie, que cet aspect est l'une des pierres angulaires du Lean Management.

2.2 DES USINES JAPONAISES A LA SILICON VALLEY

Cela fait maintenant une vingtaine d'année que le Lean Management a dépassé les frontières des usines japonaises. En atteignant de nouveaux horizons, cette méthodologie s'est heurtée à de nouveaux modèles d'entreprise, et par conséquent, de nouveaux challenges.

C'est pourquoi de nombreuses adaptations du Lean Management ont vu le jour en prenant soin de tenir compte des nouveaux enjeux auxquels font faces les nouvelles entreprises technologiques : les startups.

2.2.1 De nouveaux modèles de gestion

Nous l'avons déjà évoqué, mais le monde dans lequel évolue les entreprises actuelles les soumet à une pression concurrentielle intense. C'est dans ce contexte que de nouveaux "business practices" ont vu le jour.

La méthodologie Agile est un moyen de gérer des projets en les décomposant en petites parties. Elle requiert une collaboration constante de la part des ... et une amélioration continue à chaque étape. Les équipes utilisant cette méthodologie planifient, exécutent et évaluent leur travail entre elle. La méthode agile repose sur ces quatre valeurs fondamentales :

- Les individus et les interactions plutôt que les processus et les outils;
- Les logiciels de travail plutôt qu'une documentation complète;
- La collaboration avec le client plutôt que la négociation d'un contrat;
- Réagir au changement plutôt que suivre un plan.

Le SCRUM est un autre exemple de nouvelle méthodologie aidant dans le cadre de la gestion du développement, des livrables ou encore la stabilité de produits dans un environnement complexe. Initialement mise au point pour l'industrie technologique, avec un accent initial sur le développement de logiciels, elle est également utilisée dans d'autres domaines tels que la recherche, le marketing et par les départements commerciaux.

Le SCRUM repose lui aussi sur des principes fondamentaux, il y en a six :

Tableau 8: Les fondamentaux du SCRUM

Contrôle du processus empirique	Observation de preuves tangibles et expérimentation au profit de la théorie. Ce contrôle repose sur trois idées principales : la transparence, l'inspection et l'adaptation
L'auto-organisation	Toute personne impliquée est habilitée à travailler de manière indépendante, cela permet une meilleure adhésion de toutes les parties, et facilite l'évaluation des contributions individuelles
La collaboration	Trois dimensions de la collaboration : la sensibilisation, l'articulation et l'appropriation
Établissement des priorités en fonction des valeurs	Organisation et hiérarchisation des tâches en fonction de leur valeur et de la manière dont elles doivent être réalisées
Timing	Les tâches sont accomplies en "sprints", avec des durées spécifiques pour chacune d'entre elles. Et ceci, dans le but d'éliminer les pertes de temps et les retards
Développement itératif	Améliorations et ajustements du projet au cours du processus de développement

Source: UAGC Staff Member. (2021, 23 novembre). What is Scrum? The University of Arizona Global Campus. <https://www.uagc.edu/blog/what-is-scrum>

La méthode Agile a vu le jour dans les années 90 et le Agile Manifesto (agilemanifesto.org) a été écrit. C'est un site internet à but non lucratif expliquant tous les principes de la méthodologie Agile (Hagman, 2018).

Dans ce manifeste est inscrit les valeurs que l'on doit retrouver dans l'application de la méthode Agile à savoir :

- Les individus et les interactions plutôt que les processus et les outils ;
- Les logiciels de travail plutôt qu'une documentation complète ;

- La collaboration avec le client plutôt que la négociation d'un contrat ;
- Réagir au changement plutôt que suivre un plan.

En accord avec ces quatre valeurs, 12 principes se dégagent de l'Agile Manifesto. Tous ces principes sont des applications du Lean Management et reprennent des idées venant de diverses méthodes comme le Judo, JIT, Genchi Genbutsu, Hansei, Heijunka (Hagman, 2018) :

1. La priorité absolue est de satisfaire le client en livrant rapidement et en continu des produits de qualité.
2. Les changements sont acceptés, même à un stade avancé du développement.
3. Les processus agiles permettent d'exploiter le changement au profit de l'avantage concurrentiel du client. Livrer fréquemment des produits, de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour les délais les plus courts.
4. Les Business Developers et le département de recherche et développement doivent collaborer quotidiennement tout au long du projet.
5. Construire des projets autour de personnes motivées et leur offrir l'environnement et le soutien dont ils ont besoin, et la confiance pour faire le travail.
6. La conversation en face-à-face est la méthode la plus efficace pour transmettre des informations à une équipe de développement.
7. Un logiciel fonctionnel est le principal indicateur d'avancement. Les processus agiles favorisent le développement durable.
8. Les managers, les développeurs et les utilisateurs devraient être en mesure de maintenir un rythme constant indéfiniment.
9. Une attention particulière et constante doit être attribuée à l'excellence technique et à une bonne conception afin de renforcer l'agilité.
10. La simplicité - l'art de maximiser la quantité de travail non effectué - est essentielle.
11. Les meilleures architectures, exigences et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit à la manière de devenir plus efficace, puis elle adapte et ajuste son comportement en conséquence."

Une autre méthodologie émergent est le Kanban. C'est un processus plus léger qui applique un grand nombre des valeurs Lean et Agile ainsi qu'un ensemble de valeurs et principes de Scrum. Cependant, il existe également des différences fondamentales. En effet, le Kanban requiert une concentration sur la visualisation, le flux et la limitation des travaux en cours.

Bien évidemment, il existe de nombreuses autres méthodologies de gestion pouvant être appliquées en entreprises mais revenons-en au Lean Management.

Eric Ries, fondateur de IMVU (un monde virtuel/réseau social), a écrit en 2015 "Lean Startup : Adoptez l'innovation continue". Dans cet ouvrage, il dépeint les avantages de Lean Management et tente de nous expliquer comment cette méthodologie a changé sa vie et le destin de son entreprise, IMVU.

C'est après avoir essuyé plusieurs échecs entrepreneuriaux qu'Eric Ries tente de trouver de nouvelles manières de gérer son entreprise. Il se penche alors sur la production manufacturière d'où proviennent la plupart des méthodes de gestion actuelles. Après avoir découvert le lean manufacturing, Ries prend conscience qu'il est possible pour lui de créer un cadre lui permettant de répondre aux challenges auxquels il fait face mais aussi de les analyser. C'est ainsi qu'est né le Lean Startup, l'implémentation de la philosophie lean à l'innovation.

De nos jours, nous disposons d'un tas de méthodologie nous permettant de gérer de manière efficace une grande entreprise et la production de bien physiques. En revanche, pour ce qui est de l'innovation au sein d'une startup, nos managers naviguent le plus souvent à l'aveuglette (Ries, 2015).

Selon Eric Ries, le second siècle du management est en marche et le mouvement Lean Startup est là pour fournir les outils nécessaires pour créer un produit que les gens désirent véritablement.

Le Lean Startup connaît un succès tel qu'il possède ses propres adaptations telle que 6 Sigma Lean, une méthode reposant sur le travail d'équipe afin d'améliorer les performances en éliminant systématiquement les gaspillages et en réduisant les variations.

Finalement, nous pouvons constater que toutes ces méthodologies tentent de résoudre les mêmes problèmes à savoir la productivité, la croissance, pour ne citer que ça. Nous allons voir dans la prochaine partie sur quels principes reposent le Lean Startup et pourquoi il peut être compliqué à implémenter.

2.2.2 Principes du Lean Startup

Une startup est une organisation mettant au point de nouveaux produits ou services dans des conditions d'extrême incertitude (Ries, 2015). C'est dans le but de pallier cette incertitude qu'il a créé le Lean Startup. Pour cela, Eric Ries, propose une approche scientifique au processus d'innovation.

Le Lean Startup repose principalement sur trois principes :

- Validation des enseignements : apprendre à partir d'expérimentation réalisées selon les hypothèses fondamentales formulées;
- Boucle de feed-back : toutes les startups doivent viser à accélérer ce processus (cf. Tableau 1);
- Gestion analytique de l'innovation : mesurer les progrès, définir les étapes et établir les priorités. Création de KPIs qui permettront par la suite une gestion plus simple des progrès.

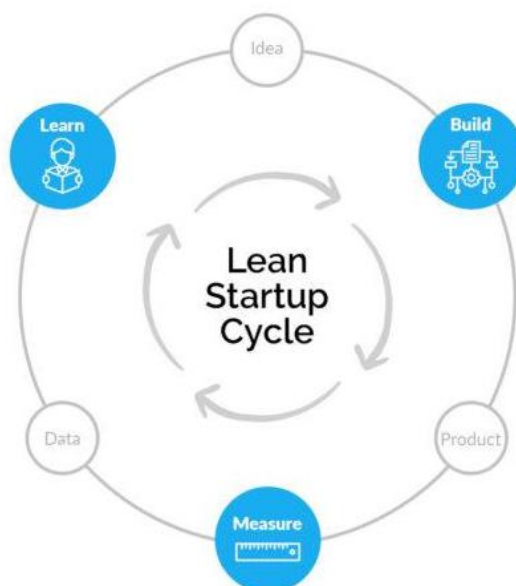


Figure 3: La boucle de feed-back de la méthodologie Lean Startup

Source: Pereira, D. (2021, 16 janvier). *What is Lean Startup?* The Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/what-is-lean-startup/>

Mais ce n'est pas tout, afin de bénéficier de toute la puissance du modèle, il est primordial d'appliquer deux principes à la boucle de feed-back.

- Travailler en petits lots : permet de faire des ajustements rapides au cours du développement du produit ou service;
- Travailler sur chaque lot avec un temps restreint : stimulation de l'innovation et de l'équipe de production.

Le temps de la taylorisation dans le développement des produits et services est révolu (Ries, 2015).

Selon (Lyonnet, 2015), pour comprendre la notion d'amélioration continue du lean il est nécessaire de distinguer les différentes approches d'amélioration : amélioration radicale, et amélioration continue ou approche Kaizen.

Le terme Kaizen (amélioration continue) vient des mots "kai" qui signifie «changer» et "zen" qui signifie pour le mieux". C'est une philosophie permettant à une entreprise de s'améliorer continuellement (Kaizen Institute, s.d.).

Il y a 30 ans, Masaaki Imai a écrit le livre "Kaizen : The Key to Japan's Competitive Success". C'est dans cet ouvrage qu'il introduit les notions de cette nouvelle approche au monde occidental.

Aujourd'hui, le Kaizen est utilisé par des milliers d'entreprises et représente un point important dans l'établissement d'une stratégie de long-terme. Les entreprises l'appliquant correctement ont, de manière générale, des résultats meilleurs que ceux de leurs concurrents (Kaizen Institute, s.d.).

L'approche Kaizen comporte cinq piliers qu'il est important d'intégrer et de suivre si une entreprise souhaite appliquer cette méthodologie (Kaizen Institute, s.d.).

Tableau 9: Les principes fondamentaux du Kaizen

Créer de la valeur pour le client	<ul style="list-style-type: none">• Identifier leurs intérêts afin d'améliorer leur expérience
Zéro déchets	Chaque employé doit avoir pour objectif de créer de la valeur et d'éliminer le gaspillage
Être attentif	La valeur se crée là où il y a de l'activité

Organisation des équipes	Donner des objectifs communs et clairs ainsi qu'un cadre et les outils pour les atteindre
Utiliser des données	La performance ainsi que l'amélioration de l'entreprise sont censées être visibles

Source: Kaizen Institute. (s. d.). What is KAIZEN™.

<https://www.kaizen.com/what-is-kaizen>

Nous pouvons synthétiser tous ces piliers dans la boucle : tester - apprendre - améliorer.

Aujourd'hui, la philosophie Kaizen compte quatre principes fondamentaux (Qualité Performance, s.d.) :

- "casser les paradigmes";
- "travailler le processus autant que les résultats";
- "évoluer dans un cadre global" ;
- "ne pas juger, ne pas blâmer".

Afin de réussir l'application de la méthode de gestion Kaizen, l'organisation devra le plus souvent passer par (Qualité Performance, s.d.) :

- un changement de la culture d'entreprise ;
- l'intégration d'outils et concepts tels que les outils du Total Quality Management (gestion globale de la qualité, un système de suggestion efficace et de travail en groupe), ou encore la roue de Deming ;
- la standardisation de ces processus ;
- un système d'incitation pour augmenter la satisfaction du personnel (récompenses) ;
- une implication active du management pour le déploiement de la politique ;
- un programme d'accompagnement car l'application du Kaizen représente un changement radical pour la culture de l'entreprise.

En d'autres termes, par le biais de l'amélioration continue, une entreprise peut retirer de nombreux avantages tel que (Qualité Performance, s.d.) :

- La simplification de ses flux ;
- L'amélioration de la qualité de ses produits/services ;
- La réduction de ses délais ;

- L'amélioration de sa productivité ;
- L'augmentation de la satisfaction de ses employés.

En opposition au Kaizen, le Kaikaku (amélioration radicale), ou «management par rupture» permet aux équipes de développement d'opérer des transformations innovantes afin de changer radicalement leurs organisation, produits ou services (Martin, s.d.).

Selon Imai (1986), le Kaikaku contraint à faire des améliorations radicales représentant des investissements important en capital, technologie ou encore en équipements. Cette approche tend à initier des changes de grande envergure.

Cette approche est généralement définie comme une approche descendante (top-down), c'est à dire que l'on part d'un ensemble que l'on décompose par la suite de manière toujours plus détaillé.

L'application du kaikaku nécessite une structure car elle implique le plus souvent des changement complexes à la fois sur le plan organisationnel, humain, technologique et stratégique.

Sachant que cette approche est souvent à l'origine de grands changements gourmands en ressources, il est plus qu'important pour les initiateurs de changement de minimiser un maximum les risques liés à la potentielle amélioration.

Ceci a un point positif puisque le kaikaku contribue à l'amélioration des activité de planification et d'exécution.

Tableau 10: Les principes fondamentaux du Kaikaku

Kaikaku corporel préexistants	Propose de nouveaux équipements et outils physiques déjà établis et conçus, pour assister lors de certaines taches
Kaikaku incorporel préexistants	Création de nouvelles méthodes de travail, management et production liés au secteur d'activité, existants déjà dans le monde de l'entreprise
Kaikaku corporel radical	Introduction de nouveaux équipements de production, imaginés et conçus par l'entreprise elle-même
Kaikaku incorporel radical	Introduction de nouvelles méthodes de travail, management, production spécifiques, qui n'existaient pas auparavant

Source: Wikipedia contributors. (2022, mai 1). *Kaikaku*. Wikipedia.
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaikaku>

Maintenant que nous avons exposé les principes ainsi que les différentes méthodologies du Lean Management, nous allons étudier son impact sur la croissance des jeunes entreprises.

2.3 IMPACT DU LEAN MANAGEMENT SUR LA CROISSANCE

De manière générale, les entreprises appliquant une stratégie traditionnelle ou n'en ayant pas, performant moins bien que celles ayant adopté une stratégie de lean ou agile (Pankaj, 2017).

Selon le président de Toyota, Fuji Cho, il est important que "les pratiques et les activités commerciales basées sur [...] les principes fondamentaux aient créé des valeurs, des croyances et des méthodes commerciales qui, au fil des ans, sont devenues une source d'avantage concurrentiel" (Liker, 2004).

Nous pouvons en conclure que les principes tels que la gestion des connaissances, le leadership, le perfectionnisme ainsi que la capacité à résoudre les problèmes aident l'entreprise à créer une culture forte et une philosophie intégrant les processus commerciaux. Cela lui permet d'obtenir de meilleurs résultats financiers et d'améliorer la satisfaction cliente (Liker, 2004).

Nous pouvons assez facilement faire le parallèle entre le discours de Fuji Cho et le Lean Management. En effet, en l'appliquant correctement, la philosophie lean pourrait s'étendre à toute l'organisation et devenir une culture d'entreprise forte.

Le Lean Management deviendrait, alors, une source d'avantage comparatif pour l'entreprise. Par exemple, c'est en appliquant les principes du Lean Startup que la startup Dropbox, un service d'hébergement de fichiers, a décollé et est devenue le succès qu'on connaît.

Ainsi, la méthodologie lean permet d'identifier les erreurs à chaque étape du cycle de vie du projet d'innovation et de les minimiser grâce à l'utilisation d'outils pertinents qui entraînent une diminution du coût du projet d'innovation dans son ensemble et aident à augmenter son potentiel d'investissement.

En clair, la méthodologie présente trois avantages lui permettant d'avoir un impact non négligeable sur l'entreprise qui l'implémente.

- Garantir un lancement sur le marché plus rapide : l'écosystème étant très compétitif, la rapidité d'exécution est clé;
- Minimisation des risques : validation des hypothèses fondamentales de départ et des besoins du marché auprès des clients;

- Capitalisation des investissements : réduction du temps et des ressources financières allouées, cela permet un pivot plus facile.

Comme nous avons pu le voir, l'impact du lean peut être très important lorsque celui-ci est appliqué correctement. Justement, l'implémentation de ce dernier n'est pas des plus simple et requiert toute l'attention et la créativité du top-management afin de l'intégrer à leur processus d'innovation.

2.4 UNE IMPLEMENTATION COMPLIQUEE

De façon générale, l'application pure du Lean Management, c'est-à-dire, sans prendre en compte le contexte industriel et culturel de l'entreprise conduit inévitablement à des complications dans l'intégration de cette méthodologie (Lyonnet, 2015).

Dans son article « What the Lean Start Gets Right and Wrong », Mollick (2021) nous parle des problèmes majeurs que soulève l'application du Lean Startup. Ils ont été identifiés par des spécialistes de l'entrepreneuriat lors d'une étude.

Tout d'abord, le Lean Startup incite à parler aux utilisateurs et à se confronter au marché aussi vite que possible. Cependant, comme le disait Steve Jobs : "Ce n'est pas au client de savoir ce qu'il veut" (Mollick, 2021).

La concentration sur l'obtention d'un retour rapide des utilisateurs de leurs produits viables minimaux (MVP) rend les entreprises susceptibles de mener de nombreuses améliorations incrémentales, en se concentrant sur ce que les clients veulent aujourd'hui, plutôt que sur ce qu'ils pourraient vouloir dans le futur (Mollick, 2021).

Plusieurs recherches, telles que celles de Clay Christensen sur l'innovation disruptive, ont démontré que la nouveauté est très souvent détestée par les clients au départ. Il peut donc être difficile de chercher une validation auprès des premiers utilisateurs si l'on tente de valider une idée dite révolutionnaire plutôt que valider un produit incrémentiel, mais facile à expliquer (Mollick, 2021).

Toujours selon l'étude, Mollick (2021) expose le problème que représente le Business Model Canvas.

En effet, même si les questions posées par le Canvas sont utiles et que vous parvenez à savoir qui sont vos clients, cet outil ne pose pas la question la plus importante : quelle est votre hypothèse sur le monde, basée sur vos connaissances et croyances uniques ? (Mollick, 2021)

En remplissant les neuf cases du Canvas, nous nous concentrons sur ce à quoi ressemble votre startup à la fin du processus. Or, lorsque nous avons des relations élaborées avec les canaux de distribution et les fournisseurs, il n'y a pas de feuille de route pour atteindre cet état final dans la méthode Lean Startup.

En d'autres termes, d'après Mollick (2021), les éléments commerciaux détaillés du Canvas masquent les idées réelles qui rendent une idée spéciale.

Alors, comment conserver les bons aspects de Lean Startups sans s'accrocher aux mauvais ?

Un autre article du Harvard Business Review, datant de l'année dernière, propose une piste d'exploration.

Joshua Gans, Erin L. Scott et Scott Stern se sont appuyés sur une recherche en matière de stratégie d'entreprise afin de proposer une nouvelle approche, plus efficace, de l'expérimentation des startups (Mollick, 2021).

Ils proposent une approche qui commence par une stratégie. Ils établissent une théorie sur les raisons pour lesquelles une entreprise va gagner et, sur la base des choix des fondateurs, suggère les bonnes expériences à mener.

En redonnant le pouvoir aux fondateurs, plutôt qu'aux clients, de développer des idées clés révolutionnaires, cette approche a le potentiel d'être la prochaine étape dans l'évolution du Lean.

2.5 LIMITES DU LEAN MANAGEMENT

Nous l'avons vu, afin d'appliquer correctement le Lean Management, une démarche coopérative est nécessaire.

En effet, ce concept nécessite une étude approfondie de la situation de l'entreprise afin d'éviter la déshumanisation de la force de travail de celle-ci (Fiches Pratiques, 2021).

En cas de mauvaises décisions, les conséquences liées à l'application du Lean Management peuvent être néfaste pour le bien-être global et par conséquent pour l'entreprise elle-même. Quelques exemples des conséquences liées à ceci (Fiches Pratiques, 2021):

- Dictature du chronomètre ;
- Concentration malade sur le gaspillage ;
- Les principes du toyotisme poussés à l'extrême.

Selon Taiichi Ohno, le père du Toyotisme, certaines entreprises mettent l'accent de manière excessive sur la réduction des coûts et en oublie la maîtrise des flux et de la logistique inversée.

De plus, le Lean n'est pas adapté aux productions ponctuelles ou complexes, il est préférable de le mettre en place dans les chaînes de production régulières (Fiches Pratiques, 2021).

Enfin, le Lean management favorise l'autocontrôle et l'autonomie. Cependant, il peut se retourner contre les collaborateurs et affecter la cohésion de l'équipe (Fiches Pratiques, 2021).

Chapitre 3.

La méthode lean : un outil d'itération continue

3.1 LEAN BUSINESS DEV

3.1.1 A/B Testing : Une approche scientifique à l'identification d'opportunités de croissance

Maintenant que nous avons vu ce qu'étaient le Business Development ainsi que le Lean Management dans les chapitres précédents. Il est intéressant de se demander comment nous pouvons lier les deux pratiques. En effet, le Business Development n'a à priori aucun point commun avec le Lean Management ou Lean Startup et ne nécessite, par exemple, aucune approche scientifique afin de garantir son bon fonctionnement. C'est un processus qui repose davantage sur l'intuition plutôt que sur des données.

De ce fait, le croisement Lean Startup / Business Development apporte une dimension plus scientifique à la mobilisation des parties prenantes de l'entreprise. En effet, cela permet aux équipes commerciales de mettre en place le principe d'expérimentation, principe fondamental dans l'univers scientifique. Il n'est désormais plus question de foncer tête la première sur un prospect mais bien de tester de manière plus rapide et moins gourmande en ressources (capital) la réaction d'une catégorie de clients potentiels.

De cette manière, l'entreprise pourra baser ses choix stratégiques à partir de bases de données et cela lui permettra, entre autres, de diminuer ses risques lors de décisions importantes (positionnement, investissements, etc.).

Le Lean Startup vise à générer des données ou "feedback" (retours, conseils) rapidement via de petites expérimentations.

Dans le modèle créé par Eric Ries, The Lean Startup, les expérimentations suivent le principe : A/B Testing.

C'est dans les années 1920 que le statisticien et biologiste anglais Ronald Fisher découvre les principes fondamentaux et mathématiques derrière l'A/B Testing et les expérimentations aléatoires contrôlées.

Son expérience était simple et se basait sur la question suivante : "que se passerait-il si un champ avait davantage d'engrais que les autres?". L'expérience étant totalement

aléatoire, nous pouvions facilement définir les hypothèses suivantes : “la production serait-elle plus importante? inchangée? etc.”.

A la suite de cette découverte, la méthode d’expérimentation A/B Testing a été adoptée par les scientifiques dans les années 1950 puis dès les années 1960-1970, le concept a été repris et adapté au marketing. Depuis les années 1990 et grâce à l’apparition d’internet ainsi que des nouvelles technologies, l’A/B Testing se pratique en ligne, en temps réel et à différentes échelles.

Le fonctionnement de la méthode d’A/B Testing est simple. Tout d’abord, il s’agit de définir ce que nous souhaitons tester. Puis, il faut déterminer une variable (métrique) qui servira d’indicateur de performances (KPI). Enfin, l’expérimentation peut démarrer. Cette méthode s’inscrit parfaitement dans le modèle du Lean Startup (construire - mesurer - apprendre).

A première vue, les résultats de l’A/B Testing peuvent sembler faciles à comprendre pourtant ils laissent de nombreux inconnus. Les tests peuvent être biaisés par les chercheurs ou altérer le comportement des utilisateurs.

Les expérimentations avec A/B Testing présentent divers avantages (Rees, s.d.) :

- Preuves concrètes : il est très facile de mesurer combien de personnes ont choisi l’option A par rapport à l’option B et inversement. Les données sont basées sur de vrais comportements et sont donc des données brutes. Elles peuvent être représentées simplement à l’aide de graphiques ;
- Test de nouvelles idées : les A/B Testing sont une bonne façon de vérifier une hypothèse puisqu’ils fournissent des preuves irréfutables et démontrent de manière claire ce qui fonctionne ou pas ;
- Optimisation : avec l’A/B Testing nous pouvons tester des portions d’à peu près tout (pages d’un site et pas le site entier, par exemple) afin d’optimiser au mieux. Cette expérimentation n’implique pas de remettre en cause toute une structure en permanence ;
- Apporte des réponses à des questions spécifiques : plus les questions sont spécifiques, plus les résultats seront précis et faciles à interpréter.

Ces avantages permettent d’améliorer continuellement des sites internet, des produits ou encore les services proposés par des entreprises.

Cependant ce type d'expérimentations présentent également des inconvénients (Rees, s.d.) :

- Ressources et temps : les A/B Testing peuvent prendre beaucoup plus de temps à mettre en place que les autres formes de tests. La mise en place du système A/B requiert généralement de nombreuses ressources et du temps, bien que des services tiers puissent aider. En fonction la taille de l'entreprise, il peut y avoir d'innombrables réunions sur les variables à inclure dans les tests.

Une fois qu'un ensemble de variables a été convenu, les équipes devront effectivement travailler sur une quantité d'informations deux fois plus importante. Enfin, afin d'obtenir des résultats concluants, les tests peuvent prendre plusieurs semaines voire des mois.

- Spécificité des objectifs : les tests A/B sont une très bonne solution lorsque nous avons un problème précis à résoudre, comme une hypothèse par exemple. En revanche, si nos objectifs sont plus flous. Alors, l'A/B Testing n'est pas la bonne solution à adopter.
- N'améliore pas un mauvais produit ou service : Si le produit a par exemple des problèmes d'utilisabilité au départ et que les variations ne sont qu'une itération de ces problèmes, il est probable que les défauts fondamentaux de l'autre version soient toujours présents. L'expérimentation A/B ne révélera pas ces types de défauts ni la frustration du consommateur et l'entreprise ne sera pas en mesure de trouver les raisons des problèmes.

Ce n'est pas parce que A a donné lieu à plus de ventes que c'est uniquement en relation avec B. Supprimer le problème d'ergonomie initial pourrait être beaucoup plus rapide à identifier et donner de bien meilleurs résultats.

- Risque de d'obtenir des tests constants : Une fois le test terminé, les données sont inutiles pour quoi que ce soit d'autre. Les autres A/B Testing devront partir d'une nouvelle base et d'autres types de tests ne seront probablement appliqués qu'au produit ou service le plus performant, alors qu'ils auraient pu trouver des informations tout aussi utiles dans la version rejetée.

L'A/B Testing présentent des avantages comme des inconvénients. Cependant, il ne peut pas prendre en compte des variables telles que la frustration des utilisateurs ou d'autres éléments. De ce fait, il ne peut être pris comme solution irréfutable quant aux hypothèses de départ (Rees, s.d.).

De manière générale, il y a deux erreurs courantes en A/B Testing selon Fung (Gallo, 2017).

La première est l'impatience des employés ou des managers. En effet, comme nous l'avons évoqué, les tests prennent généralement plusieurs semaines voire mois pour être concluant.

La seconde erreur la plus courante est la volonté de vouloir mesurer trop de variables à la fois.

D'après Fung, nous avons généralement tendance à mettre en place un grand nombre de test simultanés et indépendants. Cela est en grande partie dû au fait que l'esprit s'emballer devant le nombre de combinaisons possibles que vous pouvez tester (Gallo, 2017).

Mais grâce aux mathématiques, nous pouvons faire le choix de n'exécuter que certains sous-ensembles de ces traitements et nous pouvons par la suite déduire le reste à partir des données (Gallo, 2017).

C'est ce qu'on appelle le test "multivarié" dans le monde de A/B Testing et cela signifie souvent que nous finissons par faire des tests de type A/B/C ou même des tests de type A/B/C/D (Gallo, 2017).

Selon M. Fung, il existe d'autres types d'expériences plus complexes permettant de fournir des données plus fiables de façon plus fiable. Cependant, le test A/B est un excellent moyen de comprendre et de répondre rapidement à une question de départ que l'on souhaite vérifier.

3.2.1 Le pivot

De manière générale, le pivot d'une entreprise survient lorsqu'elle change de stratégie, d'industrie ou de cible client. Il est généralement C'est un concept mis en avant par l'écosystème startup et plus spécifiquement la Silicon Valley. D'ailleurs, la culture même de la vallée est construite autour du fait qu'un pivot peut transformer une idée médiocre en idée à un milliard de dollars. Cette philosophie a été rendu encore plus populaire grâce à Eric Ries et son ouvrage Lean Startup.

De nos jours, le pivot est vu, par la plupart des entrepreneurs, comme un passage obligé pour l'entreprise. En effet, la majorité des grandes entreprises technologiques ont un jour

pivoté ce qui renforce l'idée qu'il est bon de remettre en question ces choix stratégiques afin de trouver la croissance et de la traction.

En août 1997, une petite entreprise nommée Netflix voyait le jour en Californie. A l'époque, Netflix révolutionnait le marché de la location de DVD grâce à son service par voie postale. Cependant, l'arrivée des nouvelles technologie permettra et obligera la société à pivoter vers un service de streaming à la demande tel que nous le connaissons aujourd'hui. Sans ça, Netflix n'aurait sûrement pas le succès qu'on lui connaît et aurait probablement coulé comme Blockbuster, son grand rival (Marc Randolph, 2019).

A l'origine, Twitter était une plateforme regroupant des milliers de podcasts et permettant de s'y abonner. Malheureusement, la concurrence direct avec le service iTunes d'Apple était trop importante et leur chance de succès bien trop faible. C'est ce qui força l'entreprise à revoir son business model. Jack Dorsey, cofondateur de Twitter, eu l'idée de pivoter afin de devenir une plateforme de micro-blogging permettant à ses utilisateurs de partager leur localisation et leurs activités avec leurs amis en temps réel. Ce pivot permis à Twitter de décoller et d'accueillir 206 millions d'utilisateurs mondialement.

Enfin, Groupon est sans doute l'un des meilleurs exemples de pivot de startup. A la base, Groupon ("The Point" à cette époque) était une plateforme sociale qui permettait à ses utilisateurs de contribuer financièrement à des causes. Très vite, les fondateurs de Groupon se sont aperçus que les campagnes ayant le plus de succès étaient celles augmentant le pouvoir d'achat des consommateurs. Ils ont donc décidé de pivoter vers un service d'achat de coupons groupés. Le succès a été immédiat.

A travers ces trois histoires, nous pouvons voir que le pivot fait partie intégrante de la vie d'une entreprise. Il contribue à sa survie mais surtout à son succès dans certains cas. Bien d'autres compagnies y ont eu recours (Starbucks, PayPal, etc.).

Le pivot est une partie essentiel du modèle de Lean Startup et l'un de ces principaux avantages. Les expérimentations permettent de rapidement se rendre compte de la trajectoire que prend une action commerciale, marketing ou un produit.

Grâce à son cycle court (construire - mesure - apprendre), le Lean Startup permet aux individus de rapidement sonder et stopper l'hémorragie si un produit ou une campagne marketing ne fonctionne pas. Ce principe rend l'entreprise plus agile et flexible en incitant au pivot lorsque les résultats d'une expérimentation le suggère (Ries, 2015).

Il n'est pas rare pour une entreprise de voir qu'une des caractéristiques de son produit, service ou modèle d'entreprise soit beaucoup plus performante que les autres. En général, lorsque cela se produit, il est intéressant de se pencher sur la notion de pivot.

L'objectif de toute entreprise étant l'allocation optimale de ses ressources en capital et en travail. Elle se doit de s'interroger sur les façons de travailler le plus intelligemment afin d'obtenir un meilleur retour sur investissement. Le plus souvent, cela consiste à se focaliser et redoubler d'effort sur la caractéristique qui fonctionne le mieux.

L'une des meilleures manières de rationaliser la production et, par conséquent, de rentabiliser le temps et le capital investies dans l'entreprise, est de couper au maximum les opérations superflus de l'entreprise. Si le management est capable d'identifier la caractéristique du produit ou service que les clients apprécient ou exploitent plus que les autres. Dans ces cas-là, il est nécessaire d'envisager de pivoter et de se développer autour d'elle.

Les fondateurs de startups ont souvent des implications émotionnelles dans leurs entreprises car monter une startup, c'est à la fois avoir une nouvelle idée et la motivation de la réaliser. Cela rend cette mission intrinsèquement personnelle.

Malgré ce qu'elle représente pour eux, une entreprise ne peut aller plus loin que ce que son capital lui permet d'accomplir. Lorsque l'entreprise est à court d'argent, il faudra alors cesser l'activité, abandonner l'idée ou les processus qui la sous-tendent et se tourner vers quelque chose de plus viable financièrement.

De ce fait, si le marché ne réagit pas comme l'avais prédit l'entreprise ou si cette dernière est constamment dépassée par la concurrence. Alors, il est potentiellement intéressant de passer en revue honnêtement ce qui ne fonctionne pas et de trouver un nouvel axe de développement. Il s'agit d'analyser ce que l'organisation peut supprimer, les aspects qui pèsent financièrement et ce que vous pourriez faire avec les ressources dont vous disposez. En utilisant ces informations pour identifier un point de référence, l'entreprise pourra pivoter.

Le lancement d'un produit ou service sur le marché est un moment de vérité. L'entreprise doit tenir compte du fait que malgré les études de marché et autres, la variance peut toujours interférer dans les événements. Les clients ne seront sûrement pas touchés par le massage, ou la valeur du produit ou service a été surestimé et ne répond pas ou partiellement à un problème.

Chaque fois qu'un produit ou service ne trouve pas l'écho escompté auprès du marché, il y a lieu de pivoter. D'une manière ou d'une autre, l'entreprise doit changer son modèle d'entreprise afin de créer plus de valeur aux clients.

Des mesures doivent être prises afin de l'engouement pour la solution offerte par l'organisation. Cela peut signifier baisser les prix, se concentrer sur le développement de certaines fonctionnalités ou changer totalement de marché cible. En définitive, elle doit faire en sorte que les consommateurs la voient sous un jour nouveau.

Le monde des startups est un monde très concurrentiel. Les entreprises sont en constante opposition parfois même sans être concurrent direct (même marché). Selon Fuchs, si d'autres entreprises dominent totalement le marché - en prenant le marché que notre entreprise visait ou en nous forçant à nous positionner d'une manière qui ne convient pas - il est probablement temps de pivoter.

Enfin, pour réussir sa transition, l'entreprise se doit de pivoter en respectant cinq principes qui sont primordiaux pour le succès de l'opération (Fuchs, s.d.) Le plan de pivot comporte cinq étapes :

- Découverte : à partir des données et des retours clients, identification des caractéristiques à privilégier pour le futur ;
- Développement d'une solution : construction d'un prototype ou d'une version minimum (Minimum Viable Product);
- Validation : tester son prototype auprès d'un échantillon du marché cible ;
- Planification : création d'un plan chronologique permettant d'organiser ce changement;
- Exécution : lancement de la nouvelle version sur le marché.

Chapitre 4.

Analyse et résultats

5.1 CONTEXTE

Afin de répondre à ma problématique visant à mieux comprendre de quelle manière le Lean Management contribue à la découverte de nouvelles opportunités de croissance ou sources de valeur pour les Business Developers, j'ai effectué deux périodes de stages. La première chez Transdev, à Paris et la seconde chez Naki Power, à Bruxelles. Cela m'a permis de vérifier les hypothèses de départ suivantes :

- Le Lean Management a un impact positif sur la croissance d'une entreprise ;
- Le Lean Management n'est pas adapté aux grandes structures.

Tout d'abord, j'ai effectué, en juillet 2021, un stage d'un mois chez Transdev en tant que Business Developer. C'est une entreprise internationale française offrant des services de transports publics (train, bus, ferry). A ce jour, l'entreprise compte, un peu plus de 85,000 employés et est présente dans 18 pays.

Durant ce stage, j'avais pour mission d'identifier de nouvelles façons de capter la valeur ajoutée créée par l'entreprise. En effet, Transdev ne gagne de l'argent qu'en vendant des titres de transport et survie principalement grâce aux aides de l'État. Or, la valeur ajoutée découlant des services qu'offre l'entreprise ne se limite pas à un simple trajet en transport en commun.

Par exemple, après quelques recherches, j'ai découvert que l'installation d'une nouvelle ligne de métro ou bus pouvait entraîner une hausse des prix de l'immobilier environnant jusqu'à 10 %. Une taxe sur cette plus-value était donc une piste à explorer.

J'ai également découvert qu'en appliquant le yield management aux titres de transport, l'entreprise pourrait voir ses revenus augmenter significativement. Les transports publics sont l'un des rares secteurs à ne pas le pratiquer contrairement à l'hôtellerie ou l'aviation.

Cependant, malgré ces découvertes, la structure de l'entreprise était trop complexe pour y appliquer les principes du Lean Management. En effet, Transdev est une entreprise bien trop grosse avec beaucoup de bureaucratie. Le moindre test nécessite de nombreux accord en amont et ne nous permettent pas d'être rapide et flexible. De plus, comme nous avons pu l'évoquer, l'application du Lean Management a un impact sur la culture de l'entreprise et la culture de Transdev n'était pas compatible.

Cette expérience m'a mis en avant le fait qu'il était assez compliqué voire impossible de mettre réellement en place le Lean Management dans une grande entreprise. C'est pourquoi j'ai choisi, pour la deuxième partie de mon stage, d'intégrer une startup: Naki Power.

Naki est une entreprise Belge née il y a deux ans. Elle propose un service de location de batteries portables permettant de recharger ses appareils électroniques n'importe où, n'importe quand, tout en se déplaçant et sans devoir se séparer de son appareil ni se soucier des câbles. Leur service de location de batterie offre liberté et facilité aux citoyens, à l'instar d'autres services de partage comme la location de vélos et de scooters électriques.

L'application Naki Power permet de localiser facilement les stations et de prendre ou déposer une batterie en quelques secondes une fois qu'un compte utilisateur est créé.

L'entreprise compte aujourd'hui près de 2000 stations réparties dans les plus grandes villes de cinq pays européens telles que Bruxelles (Belgique), Paris (France), Madrid (Espagne), Stockholm (Suède), ou encore Berlin (Allemagne).

Naki, c'est également environ 40 employés et déjà levé 3M€ en Seed (premier tour de financement dans l'écosystème startup). L'entreprise prépare actuellement sa Série A (environ 10M€) pour continuer son expansion.

Comme lors de mon stage précédent, j'ai intégré l'entreprise en tant que Business Developer. Cependant, étant donné la taille de l'entreprise (équipe de 4 contre 15 chez Transdev). Ma mission était de développer le réseau de partenaires commerciaux de l'entreprise. J'étais donc libre de trouver de nouvelles opportunités de croissance pour Naki Power.

J'ai pu mettre en place mes expérimentations, principalement des A/B Testing, en suivant le principe fondamentaux de ce type d'expériences. Cela m'a permis d'appliquer le Lean Management à mes fonctions et d'intégrer les principes du Lean Startup de Eric Ries, la boucle de feedback (construire - mesurer - apprendre).

Mon principal objectif était de mettre en place mon expérience à partir d'hypothèses pour ensuite mesurer les résultats de la semaine. Ensuite, je tentais de tirer des enseignements afin de programmer la prochaine expérimentation avec une meilleure base de données. Les expériences suivaient le plan ci-dessous :

Tableau 11: Déroulement d'une expérimentation en A/B Testing

Définir une hypothèse de départ	<ul style="list-style-type: none">• Les restaurants performant mieux que les bowlings• Les supermarché génèrent davantage que les bars• etc...
Définir les indicateurs de performance (KPIs)	Pour chaque expérience, nous allons nous baser sur les données suivantes: <ul style="list-style-type: none">- le nombre de location- le taux de connexion (online rate)- le revenu
Tester	La durée d'une expérimentation en A/B Testing était d'un mois
Analyser	Conclusion et croisement des données

C'est en suivant ce plan que j'ai pu vérifier si le Lean Management avait réellement un impact sur l'identification de nouvelles sources de croissance.

5.2 NAKI POWER - A/B TESTING

5.2.1 Janvier 2022

Même si les premières leçons tirées de mes expérimentations arriveront fin février, il me semble intéressant de voir d'où nous partant. En effet, en janvier 2022, la Belgique sort timidement d'une autre vague de COVID-19. Le couvre-feu des établissements de l'Horeca vient tout juste d'être levé.

34.4 % des partenaires de Naki Power opèrent dans ce secteur ce qui se traduit par un volume de location de batteries portables mitigé et des revenus assez faibles. L'entreprise a alors besoin de se relancer en relançant ses partenaires sans pour autant oublier de développer son réseau.

Ne pouvant pas communiquer le revenu exact de l'entreprise pour des raisons de confidentialité. Nous partirons du principe qu'au mois de janvier 2022, Naki Power générerait 1000€. Par la suite, j'exprimerai uniquement l'évolution du revenu en pourcentage.

En arrivant chez Naki Power, j'ai d'abord découvert leur processus d'identification d'opportunité. En clair, les consignes étaient d'ouvrir Google Maps, de cibler une partie de Bruxelles au hasard et de tenter de convaincre un maximum d'établissement.

Malgré leur deux ans d'existence, l'entreprise n'a pas trouvé pertinent de prendre en compte les données dont elle disposait pour cibler un certain type d'établissement en fonction de ceux qui fonctionnait déjà.

Les quatre indicateurs de performances que nous allons suivre pour mesurer et tirer des conclusions de nos expérimentations sont les suivants :

Tableau 12: Indicateurs de performance

Locations	Le nombre de location unique de batteries portables qui ont été réalisé
Taux d'utilisation	Le taux d'utilisation (TSD) quotidien des stations Naki Power. Il doit être égal à 1 pour qu'une station soit considéré comme rentable

Revenu	L'argent généré par la location de batterie. Comme dit précédemment, il sera exprimé en pourcentage
Taux de connexion	Appelé "online rate" en interne, il correspond au taux de connexion de l'ensemble du réseau. Un taux de 84 % signifie que sur 100 station, 84 ont été maintenu allumé chaque jour

Pour mois de janvier, les données de l'entreprise était les suivantes:

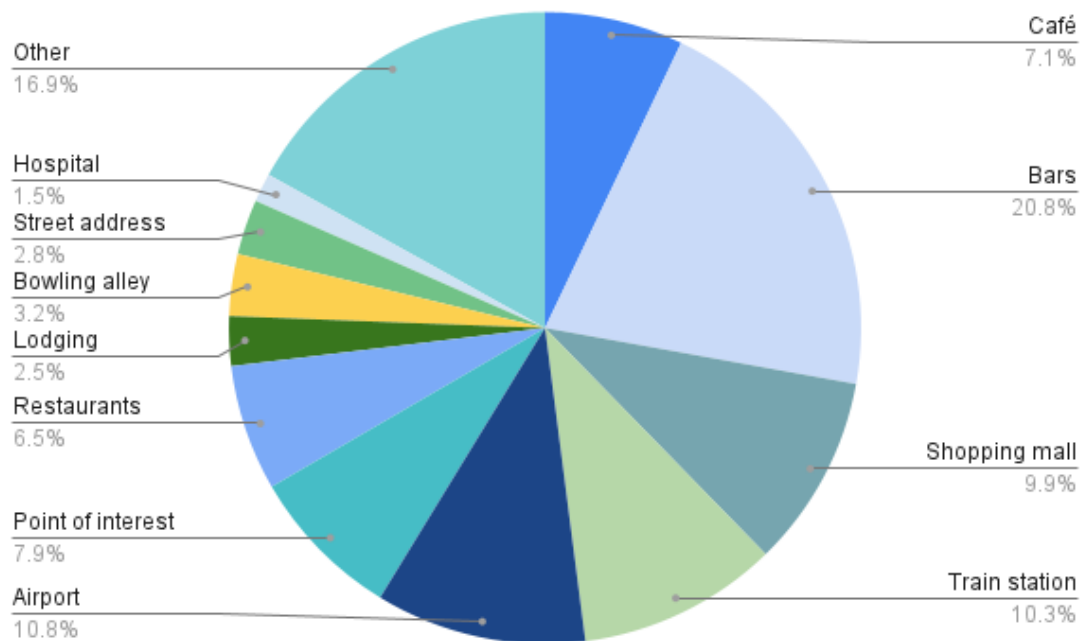
Tableau 13: Résultats pour le mois de janvier 2022

Mois	Revenu	Locations	TSD	Online rate
Janvier 2022	€1000	1480	0.11	67.20 %

Nous constatons que l'entreprise est bien loin de ses objectifs tel qu'un TSD de 1 pour être rentable et que les chiffres restent assez bas. Rappelons qu'à cette période, l'entreprise se relève d'une énième vague de coronavirus avec des fermetures d'établissements (secteur important pour eux).

5.2.2 Février 2022

Avant de formuler une hypothèse de départ pour ma première expérimentation, il m'a fallu analyser la situation actuelle de l'entreprise. La répartition des partenaires les plus



performant était comme cela :

Figure 4: Répartition du revenu de Naki Power début février 2022

A partir de ces informations, j'ai émis l'hypothèse selon laquelle les cafés seraient plus performant que les bars. J'ai donc mis en place une expérimentation visant à vérifier cela. Le déroulé était simple :

- Installer des stations Naki dans les bars et cafés de la ville ;
- Mesurer leur performance en fonction des indicateurs ;
- Apprendre et tirer des enseignements des données récoltés pour le mois de mars.

A la fin du mois, nous avons constatés une hausse de la part des cafés dans le revenu de l'entreprise de +2.8 %. Cependant, la hausse pour ce qui est des bars, quant à elle, était de 4.5 %. Nous pouvons donc affirmer que les bars représentent une source de croissance potentiellement plus intéressante pour l'entreprise.

Au-delà du nombre de locations, les bars ont en moyenne un meilleur taux d'utilisation ainsi qu'un meilleur taux de connexion ce qui favorise de meilleurs résultats.

Tableau 14: A/B Testing : Bars et cafés

Mois	Revenu	Locations	TSD	Online rate
Bars	25.25 %	512	0.17	69 %
Cafés	9.89 %	174	0.09	65 %

Grâce à l'application de la boucle de feed-back (construire - mesurer - apprendre) d'Eric Ries, nous avons pu constater que les bars, de manière général, étaient plus performant que les cafés. Ils représentent bien une opportunité de croissance pour l'entreprise.

Plus globalement, à la fin du mois de février, nous avons pu relever les données suivantes :

Tableau 15: Résultats pour le mois de février 2022

Mois	Revenu	Locations	TSD	Online rate
Février 2022	(+28.71 %)	1884 (+27.3 %)	0.17 (+51.96 %)	77.5% (+15 %)

5.2.3 Mars 2022

Après avoir découvert que les bars étaient une source créatrice de valeur plus intéressante pour Naki Power. Nous avons décidé de confronter à nouveau les bars à un autre type de “venues” (nom donné aux partenaires de l’entreprise).

Cette fois-ci, nous allons procéder à une expérimentation en A/B Testing comprenant trois variables à savoir :

- les bars ;
- les centres commerciaux (shopping mall) ;
- les restaurants.

De ce fait, nous avons commencé par l’installation de stations Naki Power dans les venues faisant partie des catégories que nous souhaitons analyser. Voici ce que nous avons mesuré :

Tableau 16: A/B Testing : Bars, centres commerciaux et restaurants

Mois	Revenu	Locations	TSD	Online rate
Bars	26.09 % (+3.32 %)	633 (+23.63 %)	0.21 (+23.52 %)	74% (+7.24 %)
Centres commerciaux	5.44 % (-46.97 %)	68 (-5.56 %)	0.37 (-9.75 %)	97% (+2.10 %)
Restaurants	8.4% (+7 %)	225 (+33.13 %)	0.09 (+28.57 %)	73% (+10.60 %)

Malgré avoir le taux d’utilisation et le taux de connexion le plus élevé, les centres commerciaux (shopping mall) ont subi une chute significative de la part qu’ils représentaient dans les revenus de l’entreprise.

De ce fait, nous ne pouvons pas affirmer qu’ils représentent une source de croissance valant le coup d’être exploré.

A travers ces expériences, nous cherchons à identifier des axes de création de valeur pour l’entreprise. Nous souhaitons identifier les secteurs dans lesquels l’entreprise devrait investir le plus d’effort.

Au mois de mars 2022, l'entreprise comptait 102 bars et 88 restaurants partenaires. Nous pouvons constater qu'avec des nombres pratiquement identiques, les bars génèrent 2.8 fois plus de locations et représentent 17.69 % de plus dans la part des revenus engrangés par Naki Power.

C'est donc, sans aucun doute, que nous pouvons conclure que les bars sont à nouveau la meilleure opportunité de croissance à cet instant.

Enfin, en prenant en compte toutes les stations que possèdent l'entreprise en Belgique. Nous pouvons constater que les données (ou métriques) sont en constante augmentation. Peut-être là, le signe que le Lean Management permet d'accroître le chiffre d'affaire grâce à la concentration sur un nombre restreint de secteurs choisi à partir de données.

Tableau 17: Résultats pour le mois de mars 2022

Mois	Revenu	Locations	TSD	Online rate
Mars 2022	(+57.05 %)	2493 (+32.32 %)	0.20 (+21.13 %)	78% (+0.65 %)

5.2.4 Avril 2022

Pour le mois d'avril 2022, nous avons réalisé une dernière expérimentation A/B Testing afin d'analyser si les bars, meilleures opportunités de croissance jusqu'à présent, seraient un meilleur investissement en temps et effort que les aéroports et les stations de train.

Naki Power a signé un contrat avec l'aéroport de Brussels à Zaventem ainsi qu'avec la NMBS-SNCB et la station Eurostar de la Gare du Midi durant ma période de stage. L'entreprise possède douze stations sur le réseau NMBS-SNCB et a également huit stations à l'aéroport.

Nous pouvons remarquer l'écart entre le nombre de stations Naki dans ces endroits et le nombre de bars partenaires est significatif. Cependant la performance des stations de train ainsi que de l'aéroport justifie cette expérimentation. Il est intéressant de se demander si l'entreprise ne devrait pas investir plus d'effort dans le déploiement de station dans ce type d'espace public plutôt que dans les bars.

Tableau 18: A/B Testing : Bars, stations de train et aéroport

Mois	Revenu	Locations	TSD	Online rate
Bars	21.56 % (-17.36 %)	670 (+5.84 %)	0.23 (+9.52 %)	73% (-1.35 %)
Stations de train	14.01 % (+45.48 %)	260 (+4.41 %)	1.73 (+7.45 %)	100 % (-)
Aéroport	10.23 % (+58.35 %)	256 (+33.13 %)	1.07 (+40.78 %)	99% (+10.60 %)

Tirer des apprentissages de cette expérience n'a pas été chose simple étant donné que chaque secteur a globalement vu une hausse de ses indicateurs de performance.

Notons tout de même que malgré une hausse de son volume de location ainsi que de son taux d'utilisation, nous avons constaté que la part que représentait les bars dans les revenus de l'entreprise a diminué de 17.36 % pour la première fois depuis le mois de février 2022.

Les gares et l'aéroport ont, en revanche, tous les deux étaient très performant. Les gares ont enregistré un bon de 45.48 % dans la part qu'elles représentent dans les revenus de l'entreprise. Leur taux d'utilisation est le plus élevé de tout le réseau Naki

Power. En moyenne, une station installée dans une gare est utilisée 1.73 fois par jour contre 0.23 fois pour un bar par exemple.

Enfin la mise en place de nouvelles stations Naki Power à l'aéroport de Bruxelles a permis d'enregistrer une augmentation de 58.35 % de leur part dans les revenus. Mais aussi, une hausse de 33.13 % du nombre de locations.

De ce fait, nous constatons qu'à la vue de ces résultats, c'est l'aéroport qui est le plus propice de générer de la croissance pour l'entreprise. Naki Power devrait concentrer ses efforts et investir du temps dans la mise en place de nouvelles stations dans les aéroports tels que les aéroports de Paris (Charles de Gaulle ou Orly) mais également les autres aéroports des villes dans lesquelles l'entreprise opère comme :

- Madrid - Barajas Adolfo Suarez Airport ;
- Berlin - Tegel Airport ;
- Stockholm - Bromma ;
- Antwerp - International Airport.

Tableau 19: Résultats pour le mois d'avril 2022

Mois	Revenu	Locations	TSD	Online rate
Avril 2022	(+23.39 %)	2770 (+11.11 %)	0.24 (+19.39 %)	82.3 % (+5.51 %)

Durant le mois d'avril, l'entreprise aura encore enregistré une hausse globale de tous ses indicateurs de performance. Il est intéressant de se demander si cette augmentation est liée à la mise en place des principes du Lean Management.

5.2.5 Global

Tableau 20: Evolution durant la période des métriques de Naki Power entre février et avril 2022

Mois	Revenu	Locations	TSD	Online rate
Février - Avril	(+149.43 %)	(+87.16 %)	(+119.77 %)	(+22.47 %)

Tout au long de la période d'observation, nous avons pu constater une hausse exponentielle de tous les indicateurs de performance que nous avons choisis.

Notons que ces chiffres sont à prendre avec précaution. Ceci n'est pas uniquement le fruit de la mise en application du Lean Management au processus de Business Development mais aussi du travail de nombreuses personnes au marketing mais aussi en opérations, etc.

Cependant, nous pouvons tout de même supposer que l'organisation de l'identification d'opportunités de croissance aura joué un rôle, non négligeable, sur les données que nous avons pu récolter.

Ces expérimentations nous auront permis de rapidement nous apercevoir où nous perdions du temps et de l'énergie afin de nous focaliser sur les secteurs d'activité porteurs pour Naki Power.

5.3 LEAN MANAGEMENT - STRUCTURES ET CULTURE D'ENTREPRISE

Dans le but de vérifier la seconde hypothèse: le Lean Management n'est pas adapté aux grandes structures. Nous avons mené un questionnaire visant à mieux comprendre la perception ou encore les expériences des Business Developers travaillant en grande organisation vis-à-vis du Lean Management.

Par grandes entreprises, nous entendons les entreprises de tailles intermédiaires comptant entre 250 à 4999 employés et les grandes entreprises comprenant plus de 5000 employés. De ce fait, dans le cadre de ce questionnaire, nous ne nous intéresserons pas aux petites et moyennes entreprises.

Le questionnaire a été réalisé à partir de Google Form et a été diffusé à une cinquantaine de Business Developers afin qu'ils puissent y répondre. Nous avons recueilli 53 réponses ce qui est suffisant pour repérer des premières tendances.

Tout d'abord, 66 % des répondants ont indiqué avoir déjà entendu parler du Lean Management (nous n'avons pas précisé comment car cela ne semblait pas être pertinent). Parmi les 34 % déclarent ne jamais en avoir entendu parler, 44 % indiquent finalement avoir entendu parler de ce concept après une brève explication.

Ensuite, nous sommes interrogés sur la proportion de répondant utilisant le Lean Management dans le cadre de leur travail. Plus de 60 % ont déclaré ne pas l'utiliser car dans 68.2 %, ils doivent suivre des procédures spécifiques et dans 31.8 % des cas, ils jugent la culture de leur entreprise pas assez flexible pour éventuellement l'intégrer.

Pourtant, lorsque nous interrogeons les répondants sur leur avis sur le Lean Management, les résultats sont soit neutres soit plutôt intéressé par une potentielle mise en place de ce concept.

Afin de mesurer l'avis de nos répondants, nous avons mis en place une échelle linéaire allant de 1 (= pas d'accord), 3 (= neutre) et 5 (= complètement d'accord).

Lorsque nous demandons si les interrogés voyaient des bénéfices à l'utilisation du Lean Management (qu'ils l'utilisent actuellement ou non), le score moyen que nous obtenons est de 3.44. Cela signifie que globalement, la plupart des répondants reconnaissent certains avantages et bénéfices à l'utilisation de cette méthodologie.

Avec un score de 3.22, selon les répondants, il n'est pas forcément utile de modifier la culture de l'entreprise dans laquelle ils exercent afin de correctement mettre en place le Lean Management.

En revanche, cette méthode permet d'améliorer la manière avec laquelle ils pourraient trouver de nouvelles opportunités. En moyenne, les répondants ont exprimé un ressenti équivalent à 3.43.

L'espace laissé aux salariés dans l'optique de pratiquer le Lean Management ainsi que le regard que porte le répondant sur son travail quand il pratique ce concept sont assez neutre (3.24 et 3.09).

En d'autres termes, nous remarquons que de manière général, le manque de flexibilité des grandes entreprises est le principal frein à l'implémentation de la méthodologie du Lean Management. Le poids de la culture d'entreprise n'a pas énormément d'incidence sur la bonne implémentation.

Cependant, le manque de flexibilité des entreprises ne serait-il pas lié à une culture d'entreprise orientée vers l'organisation et la stabilité. L'aversion pour le changement les empêche mettre en place de nouveau modèle de gestion qui pourtant pourrait leur permettre de s'améliorer.

Conclusion

En conclusion, ce travail de recherche avait pour objectif de comprendre en quoi le Lean Management contribuait à l'identification de nouvelles opportunités de croissance pour les Business Developers.

Nous avons également défini deux hypothèses pour nous aider à répondre à cette problématique mais également à comprendre dans quelle mesure le rôle du Lean Management était important dans le processus d'innovation. En effet, nous avons formulé des hypothèses selon lesquelles l'application de cette méthodologie avait un impact positif sur la croissance d'une entreprise mais aussi que cette dernière n'était pas adaptée aux grandes entreprises par manque de flexibilité.

Le Business Development et le Lean Management sont deux aspects essentiels de toute entreprise prospère. La méthodologie Lean permet d'établir un cadre permettant aux entreprises de fonctionner de manière efficace et efficiente, tandis que le Business Development garantit que les entreprises sont en mesure d'identifier et de saisir de nouvelles opportunités. Ensemble, ces deux disciplines peuvent aider les entreprises à atteindre leurs buts et objectifs.

Il est ressorti de cette étude qu'en appliquant les principes du Lean Management, il était possible de gagner du temps, et de gaspiller moins d'énergie dans les secteurs d'activité les moins propices pour l'entreprise. C'est ainsi par exemple que chez Naki Power, nous nous sommes enorgueillir d'une telle croissance. En effet, en se focalisant uniquement sur les secteurs de nos partenaires les plus performants, nous avons pu développer de manière structurée le déploiement des stations.

La première hypothèse a donc été vérifiée car le Lean Management a bel et bien un impact positif sur la croissance de l'entreprise.

La seconde hypothèse est également vérifiée au vu des résultats du questionnaire mais également par le biais du stage chez Transdev.

Cependant, ce travail présente tout de même quelques limites.

Par exemple, il serait intéressant de comparer l'efficacité de l'outil d'Eric Ries, Lean Startup par rapport aux autres outils Lean comme Kaizen, les 5S ou encore le Lean Six Sigma. Le manque de diversité dans les outils utilisés pourrait donner lieu à une autre

étude sur le sujet. Nous avons pu le voir dans le questionnaire (cf. Annexe 2), il n'y a pas d'outil de prédilection en matière de Lean Management.

De plus, la croissance qu'a connue l'entreprise Naki Power ne peut être réduite à l'implémentation des principes du Lean. Comme nous avons pu l'évoquer dans le Chapitre 4, en février 2022, la Belgique sortait tout juste d'une énième vague de coronavirus et les restaurants, bars, etc. ouvraient à nouveau sans couvre-feu. La vie dans les transports est revenue à la normale puisque le télétravail n'était plus obligatoire.

Tous ces éléments ont joué un rôle dans la croissance qu'a connue l'entreprise durant ces trois mois de stage.

Enfin, je recommanderai pour une prochaine étude, une recherche visant à comprendre l'impact que peut avoir la méthodologie Lean sur des équipes. En effet, devoir suivre une procédure n'est pas forcément du goût de tout le monde et peut s'avérer être compliquée.

Références bibliographiques

Akrich, M., Callon, M., et Latour, B. (2002). *The Key to Success in Innovation Part I : The Art of Interesement* (N° 2). International Journal of Innovation Management. <https://doi.org/10.1142/S1363919602000550>

Archer, G. R. (2018, 20 juillet). *A Brief Overview of the Lean Startup by Eric Ries (2011)*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3217403

Chien, C., V. (2012, 28 septembre). *Startups and Patent Trolls*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2146251

Compain, F. (s. d.). *Lean Startup : la méthode phare pour les entrepreneurs*. theTribe. <https://thetribe.io/glossaire-lean-startup-methode-entrepreneurs/>

Dasig, D., Jr. (2018, 14 février). *Six Sigma Methodologies and Kaizen Project Deployment : A Strategic Development for Operational Excellence Through Process Innovation*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3123593

de Géry, C., et Brunet-Mbappe, A. (2015). *Objectif Business Development*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/objectif-business-development--9782847697414.html>

DelVecchio, J. (2013, 2 décembre). *Tools for Innovation Management : A Comparison of Lean Startup and the Stage Gate System*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2534138

dos Santos Paulino, V. (2014, mai). *Les obstacles à l'innovation en France : analyse et recommandations* (N° 69). Revue Management et Avenir. <https://doi.org/10.3917/mav.069.0070>

Dunn, C. (2020, 17 novembre). *How to Make Lean Business Development Work*. Chris Dunn Consulting. <https://www.chrisdunnconsulting.co.uk/how-to-make-lean-business-development-work/>

economie.fgov.be. (2022, 27 juillet). *Évolution annuelle et mensuelle des faillites et pertes d'emplois | SPF Economie*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/faillites-et-pertes-demplois/evolution-annuelle-et#:~:text=d'emplois%20%C2%BB.->

[,%C3%89volution%20annuelle%20du%20nombre%20de%20faillites%20et%20pertes%20d%E2%80%99emplois.la%20perte%20de%2017.786%20emplois](#)

Engel, T. (2017, 15 mai). *Lean Management : An Introduction*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2968398

Felin, T. (2019, 29 juin). *Lean Startup and the Business Model : Experimentation Revisited*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3427084

Felin, T. (2020, 1 septembre). *Value Lab : A Tool for Entrepreneurial Strategy*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3684428

Fiches Pratiques. (2021, 30 septembre). *Les avantages et les limites du lean management*. <https://fiches-pratiques.ecommercemag.fr/Thematique/marketing-1140/FichePratique/Les-avantages-et-les-limites-du-lean-management-364982.htm>

Fuchs, J. (2022, 20 janvier). *When, Why, & How to Pivot a Startup Business*. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/sales/pivot-startup>

Gallo, A. (2017, 27 novembre). *A Refresher on A/B Testing*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/06/a-refresher-on-ab-testing>

Hagman, D. (2018, 31 octobre). *The Project Management Blueprint Part 1 : A Comprehensive Comparison of Agile, Scrum, Kanban, and Lean*. Toptal Projects Blog. <https://www.toptal.com/project-managers/agile/project-management-blueprint-part-1-agile-scrum-kanban-lean>

Iskoskov, M., et Sosunova, L. (2013, mai). *Using Lean Management Tools at Different Stages of the Innovation Project* (13 (5)). Middle-East Journal of Scientific Research. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.13.5.1954>

Jackson, A. (2011, 9 septembre). *Lean Manufacturing Initiatives : Are Small & Medium Enterprises Missing Out?* SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2424588

Kaizen Institute. (s. d.). *What is KAIZENTM*. <https://www.kaizen.com/what-is-kaizen>

Koen, P. (2015, 27 janvier). *Lean Startup in Large Enterprises Using Human-Centered Design Thinking : A New Approach for Developing Transformational and Disruptive*

Innovations. SSRN Electronic Journal.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2566916

La Libre Eco. (2022, 5 mai). *Un nombre record d'entreprises créées au cours de l'année 2021 en Belgique*. La Libre.be. <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2022/05/05/un-nombre-record-dentreprises-creees-au-cours-de-lannee-2021-en-belgique-OJTO6AKA75GUJEEVEMGQ7CJSFU/>

Larsson, M. (2004). *The Limits of Business Development and Economic Growth* (1^{re} éd.). Palgrave Macmillan London. <https://doi.org/10.1057/9780230511439>

Lean Startup. (2021, 18 octobre). Investopedia.
<https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp#:~:text=The%20lean%20startup%20method%20is,countries%20where%20electricity%20is%20unreliable>

L'Echo. (2022, 7 juillet). *Le nombre de faillites de PME au plus bas en 2021*. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/le-nombre-de-faillites-de-pme-au-plus-bas-en-2021/10400724.html>

Lyonnet, B. (2015). *Lean Management - Méthodes et exercices : Méthodes et exercices*. DUNOD.

Madhani, P. M. (2017, juillet). *Leagile Supply Chain Strategy : Benefits of Both Lean and Agile Approach*. SSRN Electronic Journal.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3008464#:~:text=There%20are%20three%20well%2Dknown,products%20for%20the%20end%20customer

Martin, T. (s. d.). *Amélioration continue ou transformation radicale ? Kaizen vs Kaikaku*. SFSTP. <https://www.sfstp.org/amelioration-continue-ou-transformation-radicale-kaizen-vs-kaikaku/>

Mohammad, S. M. (2017, août 3). *DevOps Automation and Agile Methodology*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3655581

Mollick, E. (2021, 17 septembre). *What the Lean Startup Method Gets Right and Wrong*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/10/what-the-lean-startup-method-gets-right-and-wrong>

Müller-Prothmann, T., et Stein, A. (2011, 14 juin). *I²MM - Integrated Innovation Maturity Model for Lean Assessment of Innovation Capability*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1868223

Olofsson, O. (s. d.). *Lean as a growth strategy*. World Class Manufacturing. <https://world-class-manufacturing.com/Lean/growth.html>

Palomino, H. J., Espinoza, J. J., et Arellano, M. A. (2013). *Implementation of Lean Business Strategies : Evidence from Mexico*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2323837

Penenberg, A. L. (2014, 3 avril). *How Eric Ries Coined "The Pivot" And What Your Business Can Learn From It*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/1836238/how-eric-ries-coined-pivot-and-what-your-business-can-learn-it>

Pereira, D. (2021, 16 janvier). *What is Lean Startup?* Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/what-is-lean-startup/>

Puhan, T. X. (2019, 14 avril). *Managing Change and Innovation*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3371800

Qualité Performance. (s. d.). *OUTILS DE PILOTAGE : KAIZEN ou analyser pour rendre meilleur*. <https://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/outils-de-pilotage-kaizen-ou-analyser-pour-rendre-meilleur#:~:text=Les%20principes%20Kaizen%20sont%20au,piliers%20de%20la%20philosophie%20Kaizen>

Rees, D. (2015, 9 juillet). *The pros and cons of A/B testing*. Experience UX. <https://www.experienceux.co.uk/ux-blog/the-pros-and-cons-of-ab-testing/#:~:text=When%20used%20with%20other%20testing,on%20as%20the%20total%20solution>

Ries, E. (2010, 21 juin). *What is a startup?* Startup Lessons Learned. <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (1st Edition). Currency.

Sauvin, T. (2020, 9 janvier). *Chapitre 2. L'impératif de compétitivité globale*. Cairn.info. <https://www.cairn.info/entreprises-et-territoires--9782200291501-page-32.htm>

Truic. (2022, 10 mars). *8 Startups That Pivoted and Found Success*. Startupsavant.Com. <https://startupsavant.com/startups-that-pivoted>

UAGC Staff Member. (2021, 23 novembre). *What is Scrum?* The University of Arizona Global Campus. <https://www.uagc.edu/blog/what-is-scrum>

What is Lean Business Development | IGI Global. (s. d.). IGI Global. <https://www.igi-global.com/dictionary/service-logic-business-model-canvas-for-lean-development-of-smes-and-start-ups/51021>

Wikipedia contributors. (2021, 4 septembre). *Approches ascendante et descendante*. Wikipedia. https://fr.wikipedia.org/wiki/Approches_ascendante_et_descendante

Wikipedia contributors. (2022a, mai 1). *Kaikaku*. Wikipedia. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaikaku>

Wikipedia contributors. (2022b, août 5). *Méthode expérimentale*. Wikipedia. https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_exp%C3%A9rimentale