

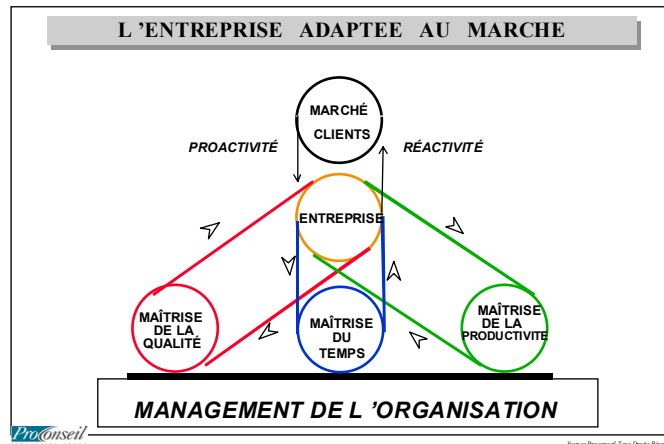
LES 3 PILIERS DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Aujourd'hui, pour structurer l'entreprise, nous parlons de flexibilité comme d'un besoin mais nous sommes en quête d'itinéraires. L'objectif de cet article est d'éclairer le lecteur sur cette voie et de présenter quelques outils permettant de formaliser l'organisation de l'entreprise dite 'agile' dans laquelle les décisions doivent être prises alors que les besoins du client ne sont pas encore formalisés.

1 - POURQUOI PARLER D'ENTREPRISE APPRENANTE ?

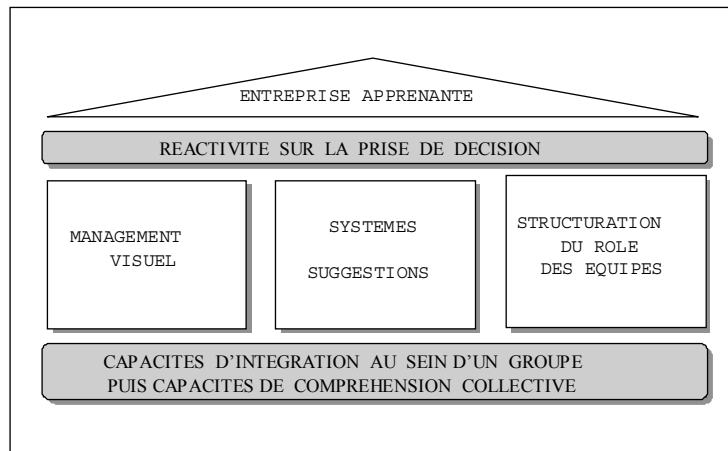
L'entreprise d'aujourd'hui, prestataire de services, industrielle, commerciale ou autre, ne peut plus se contenter d'être productive. Devenues dynamiques (changement permanent de son mode de fonctionnement) et immatérielles (orientée plus service qu'engagement industriel), les organisations doivent être capables de répondre aux besoins du marché par leurs facultés d'adaptation, d'amélioration et d'innovation (d'après Jack WELCH CEO de General Electric Company). Pour maintenir cette évolution permanente et sa souplesse d'adaptation, de nombreux outils ont été développés, les derniers de l'ordre des connections électroniques inter – organisations, mais ces outils sont au service du fonctionnement des organisations et de l'utilisation de ces outils dépendra bien souvent le potentiel de réussite de l'entreprise (mise en place d'un Email, E business ...), voire de survie. N'oublions tout de même pas qu'une entreprise est un conglomérat des personnes la modélisant. Ses effectifs sont le socle de son succès uniquement s'ils peuvent comprendre des situations par rapport à une norme en perpétuelle évolution. Une organisation structurante doit donc obligatoirement se transformer en organisation apprenante pour favoriser la découverte d'améliorations et leur mise en œuvre. Cette organisation apprenante est donc la conséquence logique et inéluctable de l'évolution des exigences du client, de technologies de plus en plus sophistiquées et d'une concurrence de plus en plus réactive. La performance majeure des entreprises réside maintenant dans la flexibilité organisationnelle, suite logique de la mise en place d'une flexibilité technique. Cette flexibilité organisationnelle constitue l'un des sujets parallèle au knowledge management pour aborder le management des organisations.

2 – QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS



Pour être en accord avec la demande de ses clients, l'entreprise s'est vue attribuer des brevets d'excellence dont le contenu est extrêmement variable d'une société à l'autre. Ainsi parle t-on de world class, excellence totale, qualité totale ... mais n'en oublions pas le contenu, à savoir la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais. Les techniques sont au combien nombreuses pour ici réduire les stocks, là optimiser des processus administratifs, ici encore harmoniser l'utilisation des surfaces disponibles ou bien même vendre plus pour le même investissement etc. Une multitude d'outils de gestion existent pour atteindre cette prétendue excellence dont personne ne sait lui attribuer une valeur standard universelle. Si ces techniques ont toutes une plus value reconnue en tant qu'outil, n'oublions pas que leur utilisation dépend de la faculté du personnel de l'entreprise les utiliser à bon escient. Pour cela il faut tout d'abord estimer le niveau de prérogatives accordé aux individus afin de leur permettre de prendre les décisions à leur juste niveau de compétences, celui ci devant être cohérent avec la réactivité recherchée.

3 - L'ARCHITECTURE DE L'ORGANISATION APPRENANTE



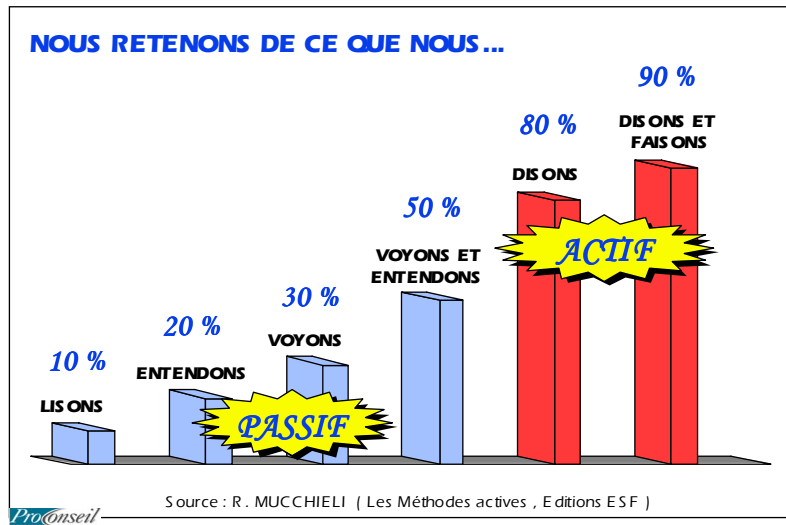
Nombre d'entreprises ont voulu instaurer un nouveau modèle de management avant d'avoir mesurer la capacité de leur organisation à digérer un nouveau modèle. Le développement des organisations concerne donc en premier lieu la montée en compétences de chaque individu (l'aspect individuel de l'évolution). Parallèlement à cette évolution, l'entreprise doit s'investir dans la capacité collective de ses groupes à analyser des situations (l'aspect collectif) par le biais de 3 grands thèmes de structuration de son organisation : le management visuel, les systèmes de suggestions et la redéfinition des rôles au sein de ses groupes sociaux. Nous pouvons alors réellement parler de dynamisation des équipes et mise en marche de progrès continu pour l'entreprise et les individus qui la composent.

4 – LA BASE DE CES ORGANISATIONS : LA MONTEE EN COMPETENCES DES INDIVIDUS ET LA CAPACITE COLLECTIVE DES GROUPES A ANALYSER DES PROBLEMATIQUES

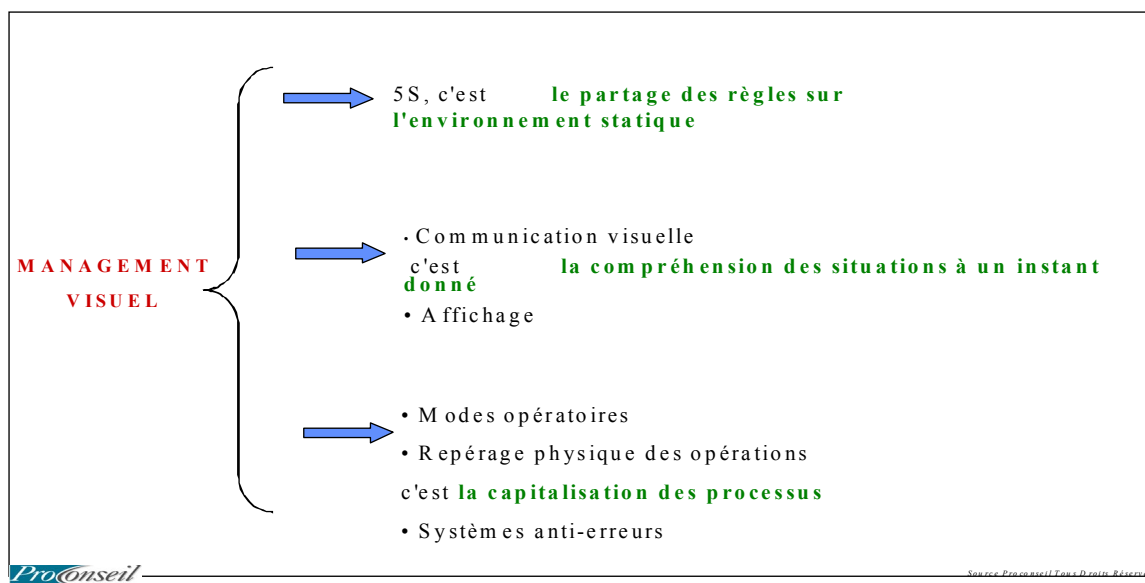
De la situation «d'employé spectateur », l'individu est maintenant sollicité à devenir «acteur du progrès ». Pour se faire, il doit développer ses compétences dans un ordre donné : capacités à décrire et représenter, capacités à détecter et interpréter, capacités à résoudre, capacités à améliorer, l'objectif étant de l'aider à développer les techniques de son métier mais aussi étendre les limites de l'autonomie du groupe auquel il appartient. Cette montée en compétence va bien sûr influencer sur la frontière entre ce que les individus peuvent prétendre décider et ce que leur hiérarchie est prête à leur concéder. Deux approches vont donc s'opposer : l'approche du management global (celui de la hiérarchie pilotée par la vision moyen terme) et celle du management dit de proximité (l'action à court terme). L'art de l'entreprise apprenante sera de déplacer cette frontière entre ces 2 approches en fonction des nouvelles problématiques émergentes.

Dans toute démarche de montée en compétence de ses individus, l'organisation doit donc redéfinir les rôles attribués à chacun (qui va signer les commandes ? qui choisira entre produire ou réfléchir ? Qui prendra la décision finale en cas d'opinions divergentes sur une action à mener) ? Cela nous amène à parler maintenant de l'aspect collectif de cette restructuration pour lequel nous allons traiter chacun de 3 thèmes précédemment nommés : le management visuel, les systèmes de suggestions et enfin la structuration des rôles au sein des groupes.

5 – PREMIER PILIER : LE MANAGEMENT VISUEL



Si l'individu ne retient que 20% de ce qu'il entend, ce pourcentage s'élève à 90% lorsque cette même personne dit ce qu'elle va faire et le met en œuvre. Si les actions de 'dire et faire' sont accompagnées d'une démarche structurée de management visuel, alors l'entreprise découvre une amélioration incroyable de ses performances car une bonne visualisation entraîne automatiquement une simplification de l'ensemble des moyens d'expression et moyens d'actions. Ce thème du management visuel comporte 3 principaux outils qu'il convient de mettre en œuvre consécutivement pour réussir sa bonne appropriation par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ci après nous décrivons ces 3 outils qui sont le 5S, la communication visuelle et les modes opératoires visuels.



A - LE 5S :

« LE PARTAGE DES REGLES SUR L'ENVIRONNEMENT STATIQUE »

Née au Japon, la démarche 5S doit permettre d'aménager l'espace de travail. Le terme 5S représente les initiales de cinq mots japonais : *Seiri* (Débarrasser l'inutile), *Seiton* (Ranger ce qui est utile), *Seiso* (Tenir propre), *Seiketsu* (Formaliser, visualiser les règles), *Shitsuke* (Respecter les règles). L'objectif d'une démarche 5S est de faire en sorte que le personnel prenne en charge l'organisation de son espace de travail et que cette prise en charge soit l'occasion de faire évoluer les façons de faire, d'expérimenter ou conforter des nouveaux modes de management de proximité (cf. paragraphe ci-dessus sur la montée en compétence des individus). Cette méthode se base sur la constatation qu'un espace propre et bien rangé est propice à une production de bonne qualité. La popularité récente du 5S provient de la complémentarité de 2 approches :

- La compréhension des règles de travail va de pair avec leur intégration dans nos comportements d'une part,
- L'aspect participatif de l'ensemble des employés favorise la responsabilisation de chacun d'entre eux d'autre part.

Les avantages du 5S sont de deux ordres :

En termes de résultats directs : instauration de l'ordre et la propreté sur les postes de travail et leur environnement mais également mise en place d'une organisation visuelle, l'élimination des gaspillages de temps et de matière, amélioration de la maîtrise des équipements, amélioration de la régulation des flux, diminution des risques d'accidents du travail, meilleures conditions de travail, amélioration générale de l'environnement, réduction de la pollution, meilleure image du site pour les visiteurs.

En termes de comportements : développement de la capacité :

- à communiquer et à piloter une équipe à partir d'un tableau de bord visuel,
- à établir des standards (règles) et donc à capitaliser les savoirs et savoir-faire, respect des engagements et des règles collectives (« dire ce que l'on fait et faire ce que l'on a dit »),
- à remettre en cause ses habitudes et à exprimer des initiatives et des solutions créatives,
- à rendre pérenne les résultats acquis et à progresser en permanence.

Cela se résume donc à partager des connaissances afin de pouvoir répéter les processus établis par chacun des membres habilités du groupe.

AVANT 5S

APRES 5S

Il est toujours difficile de fixer des limites aux 5S. Doit-on aller plus loin dans la formalisation des règles ou doit-on passer à une méthode autre que le 5S ? Aller plus loin en 5S peut s'avérer inutile et coûteux par une amélioration excessive et inutile de l'espace physique (le cadre de travail des individus). Mais le 5S vise aussi l'élargissement de l'espace mental de chacun et l'amélioration de l'espace social du groupe. En continuant le 5S, chacun continue à acquérir une meilleure écoute d'autrui et le respect de son collègue par le partage des règles détenues. Au bout de quelques semaines, le groupe émet le besoin d'analyser ses propres résultats et ses performances, Il est alors temps de parler du deuxième outil du management visuel : la Communication Visuelle.

B - LA COMMUNICATION VISUELLE :

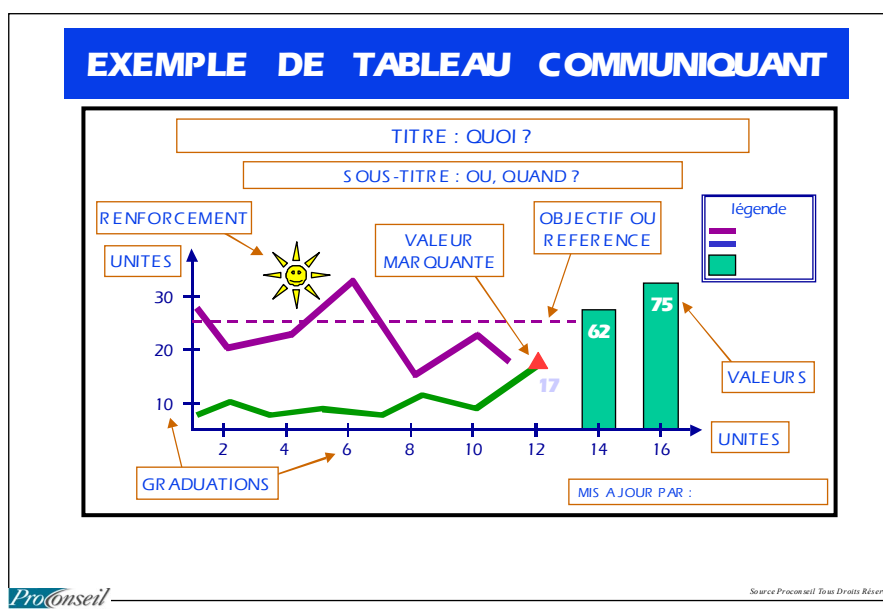
« LA COMPREHENSION DES SITUATIONS A UN INSTANT DONNE »

Composée de :

La communication permettant à un groupe social de montrer et faire partager ses indicateurs (comme la quantité produite de la veille, le taux de satisfaction des clients ...) à toute personne passant sur le territoire de ce groupe (l'atelier, le service administratif, l'accueil ...) : c'est « la communication visuelle » (ou communication remontante) d'une part,

Et d'autre part une communication qui permette à une personne hiérarchiquement supérieure de communiquer sa vision et ses objectifs à l'ensemble du personnel concerné : c'est « l'affichage » (ou communication descendante).

Il est bien entendu que le terme communication dans le sens de cet article s'applique à l'ensemble des éléments visuels permettant une réflexion mentale dont l'un des représentants les plus utilisés sont les tableaux, encore fut-il les rendre compréhensibles, évolutifs et attractifs.



Le principe de la communication par le visuel recouvre de nombreuses applications : depuis les notes d'information, les indicateurs d'équipes, les actions en cours au sein de l'équipe, jusqu'à la visualisation des consignes de travail, la signalétique générale des espaces de travail, etc... Il faut savoir que la surinformation n'existe pas dès l'instant où le destinataire de l'information en contrôle lui-même le flux. Il s'agit donc de créer une classification des informations selon un modèle de renouvellement physiquement distingué entre les informations simples (avec une représentation très attractive) et les informations plus détaillées d'une donnée bien spécifique. Ainsi, alors que nombre d'entreprises suppriment de l'information pour mieux la contrôler, le modèle proposé incite à dupliquer les informations reconnues comme utiles en 2 : une première représentation (baptisé flash) agissant comme un signal qui capte l'attention et invite à la curiosité, une deuxième représentation (baptisé approfondissement) contenant les données d'analyse. Ce dédoublement de l'information met donc tout le monde sur un même pied d'égalité en apportant la connaissance désirée à des individus n'ayant pas besoin du même niveau de détail. L'étape suivante est de faire définir par le lecteur lui-même le mode de représentation. On peut alors parler d'appropriation des indicateurs par l'acteur. Comme le montre l'exemple ci-après, la représentation que nous avons d'une information dépend de l'objectif fixé. De la bonne compréhension de ces valeurs dépendra la mise en œuvre des actions de groupes que nous recherchons au travers de cette structuration sociale des groupes.

CHOIX D'INDICATEURS D'APRES L'OBJECTIF

Exemples d'indicateurs de l'équipe		
	Management de proximité	Management moyen terme
<i>Défauts</i>	8 défauts	2650 ppm
<i>Délais</i>	2 livraisons en retard	90 % taux de service
<i>Efficience (TRS)</i>	14 défauts - 2 h arrêts	86 %
<i>Absentéisme</i>	3 absents	4,2 %
<i>Production</i>	12 bobines	875 mètres
<i>Productivité M.O.</i>		34 min. / produit / pers.

C - LES MODES OPERATOIRES :

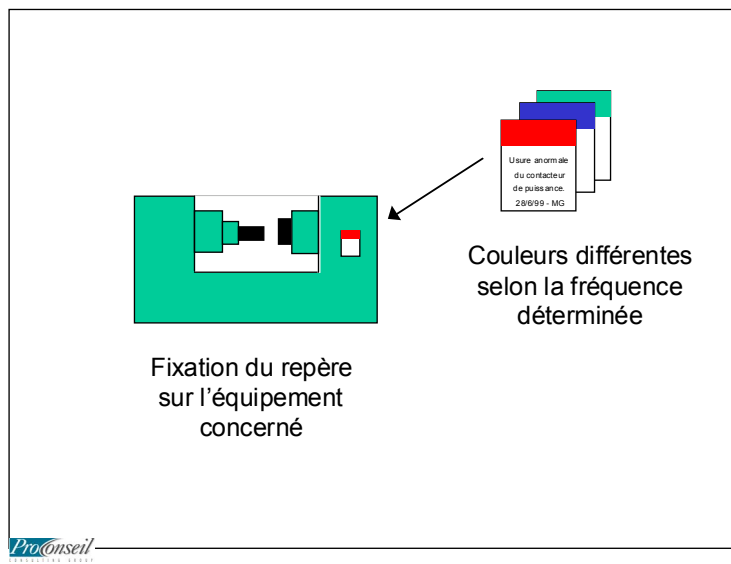
« *LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET LA CAPITALISATION DES PROCESSUS* »

Le partage des règles (5S) et la compréhension des indicateurs (communication par le visuel) doivent être accompagnés d'une répétitivité du processus de production (biens ou services) pour permettre une assurance de qualité continue sur le produit généré. La troisième partie du management visuel présentée maintenant se compose des gammes visuelles (explications sous formes de fiches), des repérages sur machine (assistance visuelles à la localisation sur l'équipement) et des systèmes anti-erreur (aide physique à la bonne réalisation de la tâche).

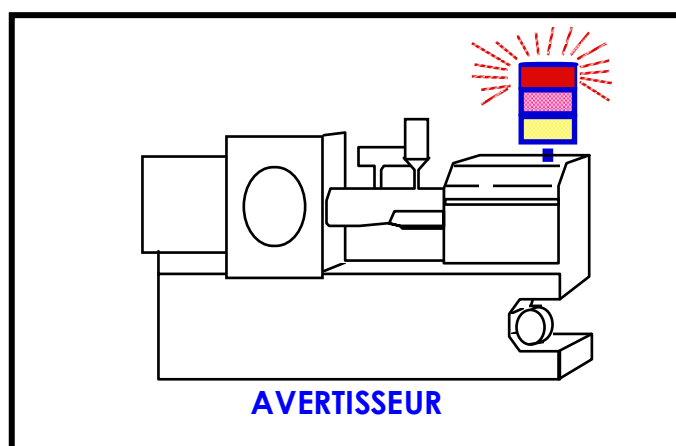
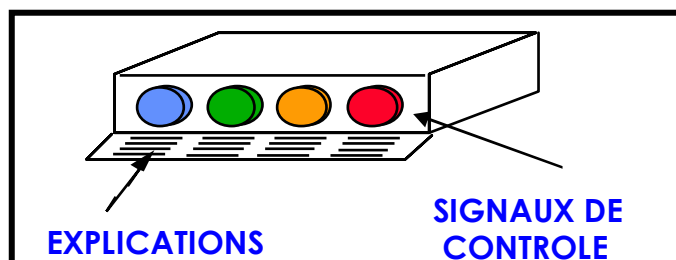
Les gammes visuelles permettent de faciliter la compréhension des opérations, ils ne doivent décrire que la maîtrise de l'art (le comment faire). Une limite dans la multitude des descriptions de tâches qui devraient être affichées s'avère essentielle pour l'utilisation de ces fiches visuelles. En effet trop d'information tuant l'information, seules les opérations jugées comme étant risquées (sécurité, dégradation importante du produit ...) peuvent faire l'objet de l'utilisation de photos des différentes séquences de réalisation par exemple. A ce titre, il y a lieu de bien définir où commence et où s'arrête un mode opératoire ainsi que le niveau de détail cohérent avec la répétabilité demandée. Comme vous pouvez le constater sur l'exemple ci- après les gammes visuelles :

- Simplifient la formation des nouveaux arrivant et favorise donc la polyvalence,
- Font ressortir plus facilement les points délicats ou nécessitant une attention particulière

Le repérage des tâches à effectuer sur un équipement. Ainsi telle opération de vissage doit-elle être réalisée avant ou après la mise sous pression du tuyau ? La solution est visualisée directement sur le matériel lui-même à l'aide de conventions quant au choix des formes et des couleurs du support. Ces conventions évoquent les fréquences et la chronologie des opérations à effectuer.



Enfin **les systèmes anti-erreurs** permettent d'assister l'acteur dans la réalisation du travail en lui signalant les éventuelles irrégularités dans ses opérations (type feu rouge s'allumant lors de la détection d'une anomalie) ou lui interdisant d'accomplir une erreur (par exemple l'impossibilité physique de brancher une prise électrique avec fil de terre dans un autre sens que celui défini).



6 – DEUXIEME PILIER : LES SYSTEMES DE SUGGESTIONS

Si l'objectif initial était de permettre à chaque employé de participer aux progrès en apportant ses propres idées, les systèmes de boîtes à idées se sont vite transformés en boîte à résignation, développant un sentiment de frustration chez l'individu. La raison en est simple, une idée ne vaut rien sans une action qui en résulte. Jusqu'à présent la prise de décision sur les actions réalisables au travers des idées émises était du ressort d'un comité composé de cadres de la société et de la maîtrise intermédiaire. Or les idées émises par l'acteur terrain ne concernent, en général, que des améliorations à son travail au quotidien. La décision de mise en place n'est donc pas motivante pour les personnes présentes aux « comités de validation des idées » (la hiérarchie) puisqu'elles ne les concernent pas directement.

Une autre erreur de ces systèmes a été de demander aux individus leur opinion sur des thèmes qui ne sont pas clairement explicités. Avoir des idées, c'est avant tout se poser des questions précises et non pas se forger un avis sur tout.

La première génération de boîtes à idées a tenté de donner la parole au personnel de terrain en court-circuitant le pouvoir de rétention qui était celui de la maîtrise d'encadrement. Il est toujours frappant de constater la présence d'un cadenas sur une « boîte à idée » alors que ces idées devraient aller dans le sens du progrès et devraient donc être lues par un maximum de personnes. Enfermer des idées individuelles dans une boîte à cadenas permettait à l'encadrement supérieur (Chefs de service ...) d'avoir connaissance de l'opinion d'une partie de la population (les employés) alors qu'auparavant l'encadrement intermédiaire (la maîtrise) était la seule admise au rang des acteurs du progrès.

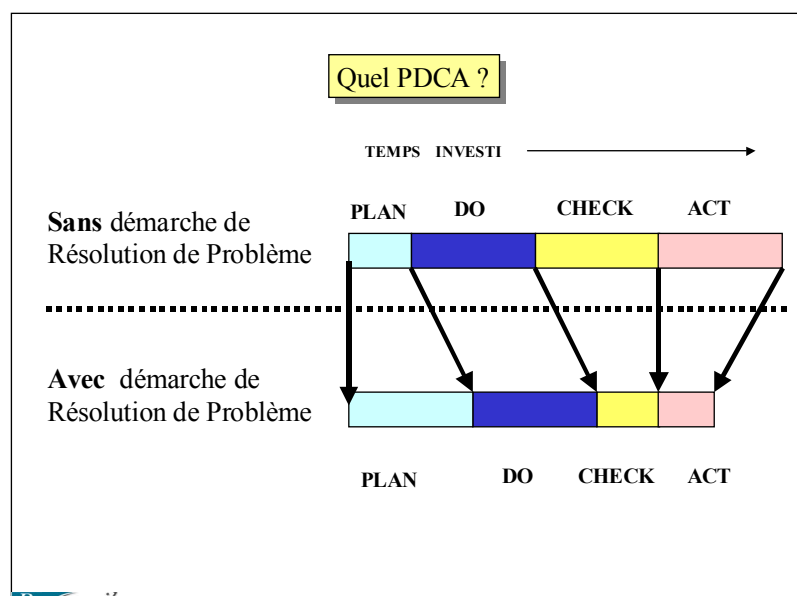
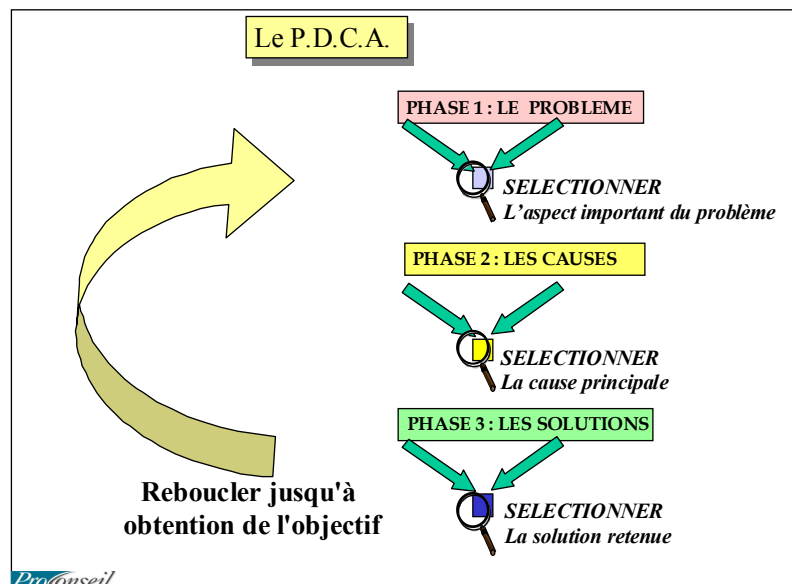
Quel que soit le système actuel retenu, celui-ci doit donc être simple à activer. Il doit être adapté à la réactivité demandée et focalisé sur la progression des solutions mises en œuvre plutôt que sur les résultats économiques espérés. Le système de suggestions doit donc être dédié localement (l'équipe, le service) et non pas globalisé au niveau du site (l'acteur a des idées sur sa fonction et non pas sur l'environnement économique de son entreprise).

<i>De la boîte à idées</i>	⇒	<i>aux systèmes de suggestions</i>
<i>Emission aléatoire d'idées</i>		<i>Fréquentes actions d'améliorations</i>
<i>Faible participation</i>		<i>Participation accrue des effectifs concernés</i>
<i>Durée de traitement élevée</i>		<i>Mise en place rapide</i>
<i>Auteur d'une idée</i>		<i>Pilote d'une action</i>
<i>Acte individuel dissimulé</i>		<i>Coopération entre participants</i>
<i>Récompense financière</i>		<i>Reconnaissance sociale</i>

La mise en place d'un système de suggestion implique donc la mise en œuvre d'un système de résolution de problème (il n'y a pas de suggestions s'il n'y a pas de problème). Les 3 méthodes suivantes ne prétendent pas être exhaustives. Elles doivent vous guider dans le choix de l'outil à utiliser.

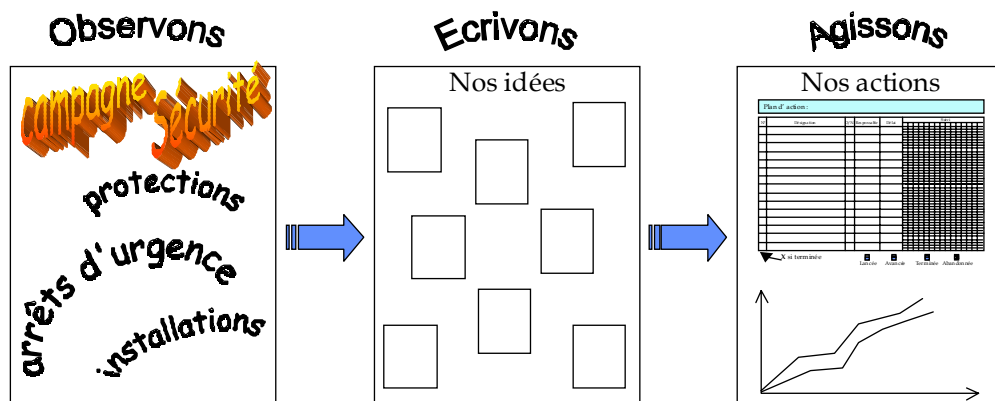
A - D'un problème connu pour lequel chacun a des pratiques différentes et chacun apporte un petit plus pour combler les effets du problème. L'objectif du système de suggestion va être dans ce cas de faire partager ces pratiques à l'ensemble des personnes affectées par le problème. L'utilisation d'un moyen d'échange sur ces pratiques (petits papiers sur un tableau, bloc notes informatique d'accès en groupware etc...) permet alors l'échange et la recherche du bon savoir faire par la discussion sur la véracité des pratiques de ses collègues. Après consensus des personnes concernées, l'usage du management visuel permettra de constituer une définition du nouveau processus palliant le problème. Ces outils sont regroupés sous le terme de résolution collective de problèmes ou encore **CEDAC**[®] (causes and effects diagram with addition of cards).

B – D'un problème connu pour lequel une sélection de la partie à étudier permettra de résoudre la problématique rencontrée, l'ampleur trop large du problème ne permettant pas le passage à une action corrective. Nous devons utiliser des méthodes de décomposition du problème basées sur l'utilisation, au moment opportun, des outils de résolution de problèmes (Pareto, Ishikawa). Ces méthodes sont plus connues sous l'abréviation **PDCA** (Plan, Do, Check, Act) et ont été élaborées suite à la formalisation par le docteur DEMING de « la roue du progrès » intitulée PDCA. Le principe est de formaliser une évolution souhaitée et d'en mesurer ses impacts pendant sa mise en œuvre pour pouvoir considérer son bien fondé.



C – D'une thématique ciblée pour laquelle il est demandé de fournir toute idée contribuant à son amélioration (la sécurité sur le poste de travail, la fluidité des commandes clients, l'accueil clientèle ...). Il s'agit des **campagnes de suggestions** auxquelles la direction doit apporter une forte contribution par le choix de la thématique retenue lors de chaque campagne (chaque thématique est ouverte pour une durée de 1 à 2 mois).

Comment fonctionne une campagne de suggestions ?



7 – TROISIEME PILIER : LA STRUCTURATION DU ROLE DES EQUIPES

La caractéristique majeure des organisations de type apprenantes se résume en 2 points :

A - Un redécoupage de l'entreprise en plusieurs entités physiques (les territoires) ayant chacune un facteur de cohésion reconnu (un produit dédié, un client particulier, un ensemble d'équipements dit flexibles pouvant intégrer diverses productions dans un ordre non prédéterminé...). Cette réorganisation géographique de l'entreprise amène bien souvent à engager une restructuration par une démarche d'optimisation des flux, qu'ils soient physiques, de prestations de service, administratifs ou simplement flux d'informations.

B - Un accroissement des responsabilités des membres de chaque équipe grâce à une définition plus « réglementée » de leur créneau de liberté dans la prise de décisions. Si l'on veut parler d'évolution quant au passage d'équipe traditionnelle à organisation apprenante, il va donc être primordial de réaffecter des tâches anciennement exécutées par des services supports (surveillance du bon fonctionnement d'une machine, calcul de quantités produites ou à produire, suivi du taux de satisfaction des clients ...) pour les positionner en tant qu'outil de pilotage de l'équipe par l'équipe. On parlera alors d'intégration des fonctions support. L'impact de ces réaffectations de tâches tendra vers une meilleure réactivité grâce à des prises de décisions « terrain » et à une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques à franchir avant toute action.

A qui appartient le leadership de ce type d'organisation ?

Aussi « auto apprenant » qu'il puisse paraître dans son mode de fonctionnement, ce modèle exige néanmoins une assistance très poussée sur l'animation des équipes. Doit-on privilégier l'organisation du travail par des leaders/animateurs professionnels au sein de chaque entité ou s'opposer à toute forme de hiérarchie interne de leadership ? La réponse n'est pas unique mais la raison d'être de ce type d'organisation est la fidélisation de l'homme à l'équipe. Savoir développer le sentiment d'appartenance de chacun à son entité est donc le fil conducteur qui guidera votre choix entre leadership dédié à une personne nommée pour cela ou leadership tournant dans l'équipe.

Quelles sont les conditions de réussite et les limites de ces organisations ?

Pour réussir cette appropriation du nouveau fonctionnement de l'équipe, l'entreprise a le choix entre une mise en œuvre rapide (redéfinition des rôles et officialisation) ou une mise en œuvre progressive par l'apport d'outils « d'autonomisation » mis à disposition de l'équipe au fur et à mesure de l'émergence de leur nécessité. Ces outils (parmi la multitude existante) sont ceux ayant été décrits dans les piliers 1 et 2.

Conditions sine qua non de leur réussite, les pré-requis de ce type d'organisation en sont aussi «leur boulet ». Malgré cela ces facteurs permettent de pérenniser la notion de progrès attribuée à l'équipe. il s'agit de :

- La taille de chaque équipe (idéale entre 10 et 20 personnes)
- La stabilité de ses effectifs (l'organisation perdure si les gens qui l'initient peuvent la faire vivre),
- Le savoir-faire qui la compose (l'intégration des fonctions annexes au sein de l'équipe exige une montée en compétence de tous ses membres),
- L'animation qui en est faite (le savoir être des individus compte autant que leur savoir-faire).

L'entreprise doit reconnaître ce type de valeurs pour faire vivre son modèle apprenant. Dans le cas contraire 2 solutions s'offrent à elle :

- Ne pas parler de l'autonomie d'un groupe d'individus mais de l'autonomie d'un groupe de machines,
- Passer à un modèle d'organisation d'un autre type tel : (liste non exhaustive)

- Le modèle d'équipe « atomisée » où les individus font partie de la « tribu » mais n'ont pas de territoire affecté. C'est le mode d'organisation d'un service en télétravail par exemple.

- Le modèle d'équipe « projet » où les individus ne sont regroupés que pour une seule mission puis l'équipe se sépare à l'accomplissement de cette mission.

- Le modèle d'équipe « opportune » où les compétences sont recherchées au fil de l'avancement du projet, l'équipe n'est pas figée, seule la mission reste persistante.

8 – CONCLUSION : DE L'ENTREPRISE APPRENANTE A L'ENTREPRISE PERFORMANTE : LE RE-ENGINEERING DE CES PROCESSUS

La mise en place d'une organisation apprenante doit tout d'abord donner faire l'objet d'une réflexion de la part de la direction. Cette réflexion doit permettre :

- De lister les paramètres de départ indiscutables : Ces paramètres peuvent être d'ordre techniques (ne pas réfléchir aux modifications possibles dans l'organisation de la conception de nos produits par exemple), d'ordre économique (les conditions du marché nous oblige à revoir notre organisation pour arriver à une réduction des délais de livraisons clientèle par exemple) ou d'ordre social (l'accroissement de nos ventes nécessite la multiplication de nos points de fabrication sans accroissement des effectifs). Il est fondamental d'inventorier et d'officialiser ces paramètres avant le début de la démarche pour comprendre les leviers d'actions sur lesquels il sera possible d'agir.
- De communiquer les objectifs attendus à cette réorganisation de l'entreprise tel assurer une meilleure rentabilité, une meilleure qualité du produit etc...

Bien souvent l'initialisation de cette démarche doit être abordée sous l'angle des processus. En effet l'organigramme de l'entreprise, les responsabilités attribuées aux différentes équipes et la répartition des tâches entre chaque individu au sein de l'équipe sont 3 sujets très liés mais ne sont que la suite logique d'un re-engineering des processus principaux de l'entreprise.

Cette démarche telle que nous vous la proposons doit donc être considérée comme un réel projet d'entreprise impliquant l'ensemble des salariés puisque tous les outils que nous vous avons décrit concernent l'une ou l'autre des strates de l'organisation.

