

Emmanuel Decroix, BNP Paribas et Yves Poullet, Euroclear, font part des méthodes originales d'efficacité

opérationnelle mises en œuvre dans leurs établissements respectifs et de leurs résultats.

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

L'AMBITION DE BNP PARIBAS



Emmanuel Decroix

Directeur du programme ACE
BNP Paribas

La démarche ACE (amélioration continue de l'efficacité), conçue par BNP Paribas, est une combinaison de gestion du changement et des méthodes Lean et Six Sigma. Elle est très largement gérée localement pour être au plus proche des préoccupations des utilisateurs des processus auxquels elle s'applique.

■ Quelle est l'origine de la démarche ACE ?

Le principe fondamental de la démarche ACE est de gérer l'entreprise à travers les processus. Pour un groupe comme BNP Paribas, diversifié, multinational, multiculturel et qui est aussi le fruit de diverses acquisitions, il nous a paru approprié de mener une réflexion autour des processus. Les résultats positifs constatés sur les premiers pilotes, lancés en 2005 sur quatre métiers, nous ont conduits à généraliser la démarche.

■ Lean, 6 Sigma... Que comprend votre démarche ?

Différentes alternatives existaient : Business Process Reengineering, Business Process Management System, Six Sigma, Lean, démarches qualité... Le groupe a finalement opté pour une démarche de transformation profonde qui fait appel aux méthodologies Lean (pour certains pilotes dès 2005) et Six Sigma, les deux étant accompagnées d'une composante importante de gestion du changement. À mon arrivée en 2006, le groupe était prêt à mettre les moyens pour aller vite dans le déploiement de la démarche. Encore fallait-il évaluer clairement les risques liés à cette mise en œuvre.

■ Quels étaient ces risques ?

BNP Paribas est un groupe structuré par pays et par métier : il existe localement une grande autonomie, ce qui explique la force commerciale sur le terrain. Mais le corollaire de cette proximité est l'absence d'homogénéité des processus entre pays ou entre métiers.

Le premier challenge était donc de définir une application proche du terrain, tout en portant le même type de démarche dans les différents métiers et pays.

Le deuxième challenge était d'ordre culturel : il s'agissait de donner aux collaborateurs l'envie d'essayer et l'ouverture d'esprit était déjà manifeste au sein des équipes.

Enfin, pour avoir une approche de proximité, il fallait la décliner dans la langue de travail qui est souvent celle du pays d'implantation et l'adapter à la culture locale, et cela pour un groupe présent dans plus de 85 pays !

C'était un triple défi complexe. Pour éviter d'avoir à répondre à toutes ces questions, nous avons donc un peu composé ! Nous avons conçu un pilote en France et proposé aux mêmes métiers, mais hors de France, de tester une approche similaire en les soutenant localement. C'est un des points importants de cette initiative : la direction générale a accepté le principe que nous n'aurions pas une équipe centrale basée en France, mais plutôt un *network* mondial d'experts Lean 6 Sigma qui ont rejoint le groupe pour aider à sélectionner les projets (ce qui est l'étape la plus importante), former les collaborateurs opérationnels, futurs pilotes des projets et intervenir sur le terrain pour démontrer en phase pilote que cela fonctionne. Cette équipe est une combinaison de compétences techniques, humaines, de relations

LEAN SIX SIGMA

Lean Six Sigma représente l'union de deux méthodes distinctes, l'une héritée de l'industrie nippone – en particulier chez Toyota –, le Lean; l'autre issue de l'industrie électronique américaine, le Six Sigma.

■ Le Lean vise à rendre les activités d'une entreprise plus performantes en supprimant toutes les sources de lourdeurs et de gaspillages : les déplacements, la production d'états ou de *reportings* inutiles, les redondances dans les traitements, les erreurs dans les dossiers... Au final un processus qui a bénéficié d'un projet Lean est simplifié, fluidifié, et fournit un service de meilleure qualité, dans des délais plus courts, coûte donc moins cher et assure de meilleures conditions de travail aux collaborateurs.

L'approche Six Sigma vise, quant à elle, à fournir au client, interne ou externe, un produit dont la qualité sera la plus régu-

lière et constante possible. Par exemple accorder un prêt en 8 à 10 jours ouvrés, plutôt qu'en 5 à 13 jours. Dans les deux cas la moyenne est de 9 jours, mais la réalité est bien différente pour un client qui attend sa réponse. Pour diminuer cette variabilité, Six Sigma s'attache à identifier les défaillances, à mesurer la performance d'un processus et à analyser en profondeur la cause des problèmes et des dysfonctionnements pour qu'ils ne se reproduisent plus.

Grâce à l'alliance des deux approches, un *manager* parvient à gagner en qualité de service, en délais, en coûts de production, mais également en risques opérationnels. Les banquiers redécouvrent avec Lean Six Sigma qu'améliorer la qualité permet de réduire les coûts et les risques tout en augmentant la satisfaction et la fidélité de leurs clients, ce qui en période de crise et de dégradation de l'image est particulièrement précieux...



Muriel Cagnat-Fisseux

Chief Process Officer,
filiale RH
Société Générale

Présidente
Club Lean Six
Sigma Banque
Assurance de
l'IBAQ

interpersonnelles et surtout d'humilité. Les experts sont impliqués au niveau opérationnel, ils ne sont pas des gourous.

■ Comment est constituée votre équipe d'experts chargés de former les chefs de projet ?

La structure centrale ACE compte 34 personnes. Six personnes sont sur des fonctions support : les collaborateurs qui travaillent sur le suivi de l'infrastructure du programme notamment la mise à disposition des informations nécessaires (site Internet, traductions...) pour les participants, l'assistante du programme, mon adjoint et moi-même. Le réseau d'experts comprend 20 *coachs* investis sur la sélection de projets, leur exécution, l'échange de *best practices* entre métiers dans un même pays ou entre pays sur un même métier. Une dizaine sont basés en France, mais un seul en Italie, en Allemagne, en Espagne ou en Australie; deux à Hong Kong, au Royaume-Uni ou à Singapour. Nous avons aussi recruté des spécialistes opérationnels de métiers du financement qui ont une expérience sur des processus bien définis et que nous formons à Lean 6 Sigma : ils interviennent d'abord en tant que chefs de projets pour accélérer l'exécu-

tion de projets ACE, avant de prendre un poste opérationnel dans les métiers de banque de détail. Nous faisons, en quelque sorte, de "l'incubation de collaborateurs" qui auront la culture ACE.

■ Pourquoi avoir refusé le recours à des consultants extérieurs ?

L'approche consultants a été rejetée d'emblée car nous souhaitons internaliser le savoir, pour que le groupe crée un programme basé sur sa culture propre et que nous puissions décliner la méthode sur tous les tons et à tous les niveaux de l'entreprise, avec un chef de projet, un opérationnel ou un membre du comité exécutif : pas de compromis sur ce point!

L'idée était de favoriser l'appropriation et d'accepter d'apprendre pour progresser

■ Comment impliquer tous les niveaux de la hiérarchie ?

Il existe plusieurs façons de considérer un processus :

- tel qu'on voudrait qu'il soit ;
- tel qu'on pense qu'il est ;
- tel qu'il est réellement.

Les deux premières ne nous intéressent pas. Seule la troisième reflète ce qui se passe sur le terrain. Bien souvent, ce sont les collaborateurs du terrain qui maîtrisent cet aspect : les vendeurs, les chargés de clientèle, les agents des centres d'appels, les employés de la cellule du courrier... en bref, ceux qui utilisent le processus tous les jours ! Il fallait une démarche qui leur permette de travailler sans demander l'avis du chef ! Quand on est capable de faire quelque chose, mais que l'on attend des instructions pour se mettre au travail, on perd une grande partie de sa créativité, de son

« Il existe plusieurs façons de considérer un processus : tel qu'on voudrait qu'il soit ; tel qu'on pense qu'il est ; tel qu'il est réellement. »

autonomie et de sa responsabilité. Nous avons alors découplé le rôle de la hiérarchie de celui des collaborateurs. La première s'investit sur le quoi et le pourquoi : par exemple, vendre des produits structurés parce qu'il y a une demande sur le marché. Les collaborateurs sont chargés de savoir comment cela va se faire.

■ Quelle est la formation donnée aux collaborateurs pilotes de projets ACE ?

Nous avons conçu une formation de deux jours pour les chefs de projets sur la conduite du changement, pierre angulaire de la démarche, et la conduite de réunion. Nous souhaitons que les chefs de projets soient détachés de leur poste opérationnel pendant la durée d'un projet ACE. Sinon, la production reprend toujours ses droits.

Nous formons ainsi tous les mois une douzaine de collaborateurs, en France et dans les autres pays d'implantations du groupe, avec les mêmes modules de formation mais déclinés dans la langue et la culture du pays. Et les exemples exposés dans la formation sont issus de l'histoire et des événements du pays.

■ Comment procèdent les *coachs* pour repérer les processus susceptibles de faire l'objet d'un projet ACE ?

Nous demandons aux directions de métiers ou territoriales, c'est-à-dire la voix du business, ce qu'elles souhaitent : exprimé de façon parfois différente, il s'agit d'augmenter et d'améliorer le service pour nos clients avec une relation de proximité. La mise en œuvre est multiple en fonction du métier, du territoire, de la maturité, de la taille de l'équipe... Il n'y a pas de solution unique.

Puis, nous cherchons à écouter la voix du client : ceux-ci "votent avec leurs pieds", c'est-à-dire portent leur business ailleurs s'ils sont mécontents et ils font des réclamations : nous

« Notre principe est de ne pas avoir la solution avant d'avoir commencé. »

disposons d'informations qu'il faut savoir écouter et analyser pour comprendre leurs attentes.

Reste la voix du processus qui est à la fois celle de nos collaborateurs sur le terrain et celle des régulateurs, des auditeurs internes et externes, de l'inspection générale, qui décrivent à la fois le cadre normatif, mais aussi les dysfonctionnements constatés sur les processus.

Nous établissons à partir de là une liste de projets potentiels. S'il s'agit d'une réorganisation ou d'une modification des chaînes informatiques, dans laquelle nous savons d'emblée ce qu'il faut faire, il ne s'agit pas d'un projet ACE. Notre principe est de ne pas avoir la solution avant d'avoir commencé. Quand le projet concerne un processus, quelles que soient sa taille et sa complexité, c'est potentiellement un projet ACE.

■ Comment est construit un projet ACE ?

Une charte est établie entre le métier et le chef de projet : elle décrit le problème, ce qui pourrait être amélioré, l'enjeu du projet et ses objectifs. Les niveaux d'implication des collaborateurs sont définis : les responsables des opérations qui vont donner les moyens, les responsables de départements qui mettent à disposition des collaborateurs et s'engagent à mettre en œuvre les solutions recommandées par l'équipe et finalement le chef de projet et les membres de l'équipe, qui sont donc des collaborateurs de différents départements impliqués dans le processus. Enfin, la charte quantifie l'impact du pro-

jet en temps gagné et en volumes de ventes. Nous définissons un ou deux métriques qui vont permettre de mesurer les améliorations en termes de rentabilité. C'est pourquoi il est important d'impliquer la direction financière très en amont pour que celle-ci valide les estimations ainsi faites. C'est un critère essentiel pour décider de lancer ou non le projet. D'autres éléments sont l'impact du projet en termes de satisfaction du client, de conformité (compliance), de réduction de nos risques, de complexité ou de durée de mise en œuvre.

■ Quelle est la durée d'un projet ACE ? Comment est-il mené ?

Les projets durent environ un mois. Notre réseau d'experts repère les processus suffisamment petits pour être gérés sous ce format, suffisamment complexes pour impliquer plusieurs départements et provoquer un dialogue entre eux. La démarche ACE oblige à sortir d'une logique en silos pour aller vers une logique transversale entre départements qui est celle des clients. Souvent, nous travaillons sur des petits changements qui ont de grosses conséquences.

■ ACE est-elle une démarche obligatoire dans le groupe ?

ACE n'est pas une démarche obligatoire : il est essentiel d'améliorer ses processus, mais cela peut se faire avec d'autres solutions. Le groupe propose cette démarche parce que nous sommes persuadés que cela fonctionne et que les collaborateurs vont adhérer spontanément. Le déploiement a commencé en France puis, au vu des résultats, les métiers à l'international ont voulu suivre.

■ Quel investissement consacre le groupe à cette démarche ?

L'investissement est en hommes, en salaires, en formation et en déplacements. Nous sommes encore en phase de lancement, mais l'effort de

la part du groupe est important sur deux plans : nous avons un budget, mais surtout nous ne sommes pas astreints à ce jour à un retour sur investissement explicite. Les critères sont plutôt d'être à la disposition des métiers où qu'ils soient et de mettre en place le meilleur dispositif. ACE intervient dans 27 pays et nos *coachs* sont présents dans 11 d'entre eux.

■ Vos prestations sont-elles payantes pour les métiers dans lesquels vous intervenez ?

Nos interventions sont gratuites pour les métiers : ceux-ci ne paient pas la formation de leurs collaborateurs ou des supports mis à disposition. Le groupe investit dans une infrastructure. Si nous facturons, nous entrons en concurrence avec des consultants externes et les métiers qui en ont le

« À terme, nous ne parlerons plus d'ACE, nous le ferons. Cela deviendra l'ADN de notre groupe. »

plus besoin, ne sont pas toujours les plus riches. Les pays comme la Hongrie, où BNPP compte 500 collaborateurs, ne pourraient peut-être pas se lancer dans une démarche de ce type car chacun des métiers présents est de taille réduite.

■ Comment la démarche a-t-elle été accueillie par les collaborateurs ?

Nous sommes dans le monde réel : il y a eu des refus, des réticences et du scepticisme. Certaines expériences ne se sont pas déroulées comme prévu : des métiers ont alloué des ressources et mis à disposition des collaborateurs d'abord à temps plein, puis à mi-temps, puis encore moins... ; certains métiers ont vu leur marché changer de manière drastique ainsi que leurs priorités... Mais globalement, nous avons lancé en France

10 projets dans 5 métiers en 2006, 180 projets en 2007, 410 en 2008. Aujourd'hui, l'ambition totale des métiers du groupe est de plus de 900 projets pour 2009, au sein de 27 métiers différents dans 30 pays. En 2008, nous avons formé 330 collaborateurs, dont 140 en France et 190 à l'étranger. À terme, nous ne parlerons plus d'ACE, nous le ferons. Cela deviendra l'ADN de notre groupe. C'est un changement culturel. Nos collaborateurs ont pour l'instant le sens du commerce ; ils sont bons pour entrer en relation avec les clients, faire des *deals*. S'ils ont en plus cette culture des processus pour être aussi très performants pour gérer le client, cela fera de notre groupe une machine exceptionnelle. ■

MÉTHODE LEAN MANAGEMENT UNE NOUVELLE CULTURE DE MANAGEMENT

En complément d'un programme classique d'automatisation de ses processus, Euroclear a opté pour une démarche Lean Management. L'objectif était initialement d'améliorer son efficacité opérationnelle face à la croissance de son activité dans une industrie à économie d'échelle.

■ Où Euroclear a-t-il initialement appliqué l'approche Lean Management ?

Cette démarche a été lancée il y a plus de deux ans dans le *back office* d'Euroclear Bank (encadré 1). Elle faisait face à une croissance effrénée de ses volumes, de l'ordre de 20 % par an, avec un taux de rotation du personnel de même ampleur. D'où des difficultés pour garder les compétences nécessaires à la gestion de notre activité au jour le jour et pour atteindre des économies d'échelle, y compris sur les activités manuelles. Au-delà d'un

programme d'automatisation classique, Euroclear souhaitait évaluer son niveau d'efficacité opérationnelle. Un *benchmarking* a été réalisé par McKinsey, avec les activités de dénouement et de conservation de grandes banques, en utilisant des données externes. Euroclear était plutôt bien située, mais compte tenu de ses volumes élevés de transactions, les économies d'échelle étaient-elles suffisantes ? C'est alors que la méthode Lean Management a été retenue et mise en œuvre à partir d'avril 2007.



Yves Pouillet

CEO
Euroclear Bank

REPÈRES

Euroclear en bref

■ L'entreprise se positionne comme une infrastructure de marché dans le domaine de la conservation et du règlement livraison avec deux composantes :

- des dépositaires centraux nationaux (France, Belgique, Angleterre, Irlande, Suède, Finlande et Hollande) essentiellement actifs dans les marchés européens ;
- une centrale de règlement livraison internationale, Euroclear Bank, qui propose des services multimarchés et multidevises à une clientèle internationale.

Euroclear mène une stratégie de consolidation des marchés européens, avec notamment la conception d'une plateforme unique de règlement livraison pour les marchés européens : la première étape a été lancée le 17 janvier 2009 avec ESES*. Euroclear dénoue quotidiennement l'équivalent de 2000 milliards d'euros de transactions par jour. Elle détient 18 000 milliards d'euros de titres en conservation.

■ En quoi consiste cette démarche ?

Son principe est de tirer le meilleur parti de toutes les ressources opérationnelles et managériales de l'entreprise en focalisant sur la valeur client (encadré 2). Les collaborateurs, répartis en équipes selon les activités, sont chargés de définir à un niveau détaillé, quasi opérationnel, les attentes des clients. Puis nous examinons, par rapport à ces dernières, l'efficacité des processus de l'organisation, des compétences et du dialogue entre les différentes lignes hiérarchiques. Nous analysons également les attitudes et comportements des équipes et de leur management et identifions les axes d'amélioration. C'est la principale différence par rapport à d'autres méthodes qui se focalisent sur le processus *reengineering*, sans se préoccuper de savoir comment les équipes travaillent "en réalité", ni, une fois les processus mis à jour, comment faire pour s'assurer qu'ils restent à jour et continuent à s'améliorer en fonction de l'évolution de l'activité. L'idée avec Lean Management est aussi de faire en sorte que le management

“Une capacité relationnelle est importante pour obtenir l'adhésion de l'équipe managériale sur les objectifs de réalisation et savoir écouter, “challenger” et “coacher” le management opérationnel au-delà de sa zone de confort et des habitudes.”

opérationnel s'approprie rapidement la démarche. Pour cela, une équipe de “navigateurs” forme les managers et leur donne les outils et compétences nécessaires. Les premiers navigateurs étaient des consultants de McKinsey, mais l'objectif était ensuite pour Euroclear de constituer progressivement sa propre équipe de navigateurs internes pour prendre le relais.

■ Combien avez-vous aujourd'hui de “navigateurs” et quel est leur profil ?

La première vague, largement pilotée par McKinsey, comprenait 6 navigateurs internes en formation ; le but était d'arriver à 18 navigateurs pour achever la transformation des opérations d'Euroclear Bank. Comme la démarche Lean Management a été étendue à la totalité de la société Euroclear, ils sont désormais 55. Le choix des navigateurs dépend plus des profils des personnes que de leur fonction ou niveau hiérarchique. Ils doivent avoir une combinaison de compétences comprenant une capacité analytique poussée, tout en sachant prendre du recul et maîtriser les vues d'ensemble. Une capacité relationnelle est importante pour obtenir l'adhésion de l'équipe managériale sur les objectifs de réalisation, “challenger” et “coacher” le management opérationnel au-delà de sa zone de confort et des habitudes.

■ Comment les avez-vous recrutés ?

Il faut en moyenne un navigateur pour une équipe de 10 opérationnels. Nous avons d'abord recruté un groupe d'externes et d'internes. Puis quand Lean a pris de l'ampleur, nous avons vu arriver de plus en plus de candidatures internes. Au final, nous constatons qu'il faut plus ou moins trois candidatures pour un

navigateur. McKinsey nous a aidés à recruter, former et coacher la moitié de nos navigateurs, chefs de projets et la totalité de nos architectes.

■ Comment travaillent les navigateurs ?

Le premier principe de la démarche est qu'une équipe se met en mouvement si elle reconnaît le besoin de changement, se définit une aspiration dont elle peut être fière et voit rapidement des résultats. L'autre principe est que la meilleure source possible d'amélioration vient des collaborateurs, qui vivent au quotidien les frustrations de ce qui ne fonctionne pas. Le rôle des navigateurs est d'initier ce changement en douze semaines seulement : ils créent la transparence permettant à cette information de faire surface, d'y confronter les managers et de les encourager à agir rapidement par rapport à cette réalité, puis de les aider à mettre en place les principaux piliers de l'amélioration continue. Le Lean Management n'est pas une méthode révolutionnaire, mais plutôt une approche de bon sens, appliquée rapidement avec rigueur et discipline.

■ Pourquoi avoir étendu la démarche du pilote d'Euroclear Bank d'autres entités du groupe ?

Cette décision a été prise par le comité de direction. Celui-ci a été convaincu par les gains de productivité réalisés chez Euroclear Bank : de l'ordre de 30 à 50 % selon les équipes, sur douze mois, avec une moyenne à 40 %, sans investissement informatique majeur. Le projet a démarré il y a un an et demi sur l'ensemble de la société (environ 4 000 personnes). Nous espérons achever cette transformation d'ici environ deux ans, en incluant tous les salariés dans d'autres localisations du groupe, quelles que soient

leur localisation et leur fonction (au delà du *back-office*, dans les fonctions commerciales, informatiques applicatives et d'infrastructure, ainsi que les fonctions support). Les potentiels identifiés sont du même ordre dans les autres parties du groupe.

■ Comment a été accueilli ce projet en interne ?

Il y eut au départ un certain scepticisme, mais aujourd'hui la méthode suscite un engouement de plus en plus marqué. Désormais, les *managers* réclament la venue des navigateurs.

Le Lean Management n'apporte pas uniquement des gains de productivité, il crée aussi un environnement beaucoup plus centré sur la valeur ajoutée fournie au client, plus transparent et donc moins risqué, et qui fonctionne sur la base de la responsabilisation des individus à tous les niveaux de la hiérarchie. En termes d'engagement des employés, c'est très puissant.

■ Quel investissement représente cette démarche ?

La création de l'équipe de navigateurs a forcément un coût. La norme veut que celle-ci représente entre 1 et 2 % du *staff* total. Les deux critères pour la dimensionner sont la vitesse à laquelle vous souhaitez déployer la méthode et son degré de "réplicabilité" : appliquée à un réseau d'agences bancaires, une fois le modèle décrit, elle peut aller plus vite et avec moins de ressources que dans une banque d'affaires où les processus sont tous particuliers.

■ Quels freins rencontrez-vous encore dans la mise en œuvre de cette démarche ?

Face aux enjeux économiques actuels, le *top management* pourrait être tenté d'opter pour des méthodes beaucoup

DÉMARCHE LEAN SIX SIGMA

MODE D'EMPLOI

■ Comment définiriez-vous la démarche Lean Management ?

Le cas d'Euroclear illustre dans quelle mesure Lean Management permet de mettre en œuvre de façon cohérente et fluide le projet d'entreprise en mobilisant l'énergie et la motivation des équipes et du management à tous les niveaux ; en donnant un sens à la transformation et au projet à travers une vision cohérente et partagée par tous les employés.

■ Quels sont les facteurs clés de succès d'une telle transformation ?

Tout d'abord, il faut un dirigeant qui affiche et communique clairement et de façon répétée sa vision de transformer fondamentalement le mode de travail de chaque individu au sein de sa société, sans exception, en vue d'améliorer, jour après jour, le service rendu au client.

Une fois cette vision claire, trois éléments

essentiels guident l'architecture de transformation : rapidité, pérennité et ampleur du changement.

- La rapidité des résultats et leur visibilité en externe comme en interne (clients, employés, actionnaires) permettent d'établir la crédibilité de la démarche et de donner l'envie à chacun de contribuer, continuellement.

- La pérennité de l'impact est critique si l'on veut obtenir des améliorations importantes dans la durée, d'où l'investissement dans des navigateurs/*coaches* versus des commandos experts, la rigueur dans la capitalisation sur les meilleures pratiques et enfin l'importance d'en faire un projet d'entreprise, piloté par la direction générale ;

- L'ampleur du déploiement est idéalement à l'échelle de l'entreprise afin de totalement transformer la culture de l'entreprise.



Thierry Nautin

Directeur de mission
McKinsey

Expert en Lean
Management

“Face aux enjeux économiques actuels, le *top management* pourrait être tenté d'opter pour des méthodes beaucoup plus radicales”

plus radicales de *cost cutting*. Or face au besoin de maîtriser encore d'avantage les risques opérationnels, le Lean Management permet (au-delà d'être un support utile à un redimensionnement dans des contextes où les entreprises n'ont plus d'autres marges de manœuvre) de gagner en productivité pour pouvoir réallouer les ressources et les investissements

sur des projets de développement en vue de la sortie de crise. Le Lean Management est d'abord à un outil pour allouer les bonnes ressources aux endroits stratégiques tout en mobilisant l'entreprise.

Par ailleurs, c'est une méthode qui s'appuie essentiellement sur une nouvelle culture de *management*. Il faudra donc arriver progressivement à convaincre les *managers* à tous les niveaux de l'utilité de la démarche. ■