

RÉORGANISATION D'UNE P.M.E. DE L'INDUSTRIE TEXTILE.

André THOMAS*
CPIM¹ et Expert AFAV²

Laurent MULLER
Coauteur - ENSGSI - INPL

RÉSUMÉ

Le système d'information d'une entreprise est un levier très efficace pour améliorer la performance et accroître la compétitivité. Dans une P.M.E. du secteur textile, l'analyse des circuits qu'utilise l'information et qui distribuent les « cadres de décision » a permis, au regard des objectifs que les décideurs s'étaient fixés dans un cahier des charges fonctionnel (CDCF), de proposer une nouvelle organisation pour l'entreprise. La méthode mise en oeuvre pour cette restructuration s'appuie sur plusieurs étapes qui permettent successivement :

- par une écoute des différents acteurs, de recenser les activités liées au flux d'informations ainsi que les forces et les faiblesses qui les caractérisent.
- par une réflexion d'un groupe d'experts internes à l'entreprise, de rédiger un CDCF de l'organisation future.
- en arrêtant une stratégie, de définir des priorités et de proposer un programme élaboré par consensus qui permette de distribuer les rôles de chacun de façon à répondre au mieux aux objectifs et attentes exprimés.
- et enfin, de proposer un tableau de bord d'indicateurs de pilotage construit pour cette stratégie permettant aux pilotes de planifier et de suivre les changements.

* André Thomas enseigne l'organisation et la gestion industrielle à l'ENSGSI. *Ouvrages* : « Le kit expérience : un outil pour enseigner la méthode des plans d'expériences Taguchi » - Editeur CIPE - Paris - 1992. - « MRP par l'exemple » - Editeur CIPE - Paris - 1993. *Articles* : « Group technology in the integration of product system » - Industrial engineering and management press - Norcross - Georgia (USA) - 1994. « A functional procedure for the activity auditing » - Industrial engineering and management press - Norcross - Georgia (USA) - 1994. *Chapitre de livres* : « Approche globale d'analyse, de conception et de mise en place d'un système d'information » - Titre de l'ouvrage : *La productivité dans un monde sans frontière* - Lavoisier SA Tome 1 - 1995. Adresse: 4, Allée Pelletier Doisy- 54603 VILLERS les NANCY -FRANCE. Tél. 83.44.38.38 Fax. 83.44.27.29

¹ Certified in Production and Inventory Management

² Association Française pour l'Analyse de la Valeur

Avec une présentation de la méthode, l'exposé relatera les différentes phases telles qu'elles se sont déroulées dans l'entreprise : la conduite des entretiens, la modélisation, le diagnostic. Nous traiterons ensuite de la nécessité de bâtir une stratégie cohérente avec la culture existante. Et enfin, nous décrirons les difficultés auxquelles nous avons dû faire face.

Mots clés : Réorganisation, conduite du changement, value management.

1. Introduction.

Jusque dans les décennies précédentes, les sociétés industrielles ont été conçues et organisées suivant le principe en vigueur dans les entreprises importantes, de l'automobile en particulier, à savoir suivant le modèle de la rationalisation des activités. Ce modèle s'est montré dans le contexte de l'époque très efficace pour arriver à livrer des volumes importants de produits avec des délais extrêmement courts. Les contraintes de consommation d'aujourd'hui ne sont plus du tout les mêmes et ont induit chez les industriels une obligation de diversité, de qualité et de service différentes. La mondialisation des échanges est incompatible, aujourd'hui, avec toute stabilité. L'entreprise se doit donc d'être toujours plus réactive, flexible face à la demande. Il faut innover. Mais cela ne concerne pas seulement les produits, mais aussi les processus et même toute l'organisation.

Or, comme dans toute décision de management, la conduite de tels changements et en particulier, le point de départ de la réflexion ne doivent pas porter sur la façon dont le problème sera résolu, mais en premier lieu, sur la définition du but à atteindre.

Les difficultés n'y sont alors pas uniquement techniques. Les vrais enjeux résident dans la maîtrise des interactions entre les maillons de la chaîne des relations qui lie les hommes entre eux et qui supporte la somme des informations en transit dans le « système entreprise ». En fait, visualiser les flux d'informations ainsi que les flux de décision existant dans l'entreprise permet de concrétiser cette chaîne relationnelle. Les hommes étant l'essence même de toute organisation, ce sont les relations entre ceux-ci qui constituent les fondements de notre démarche.

Aussi lorsqu'il s'agit de réorganiser une entreprise, une démarche visant à définir les objectifs fonctionnels ainsi que les niveaux d'exigence et de performance à atteindre par la nouvelle organisation doit être privilégiée. Ceci est à interpréter suivant le sens de l'analyse de la valeur, à savoir, qu'il s'agit de privilégier les « quoi » avant de se poser la question des « comment ». La valeur des solutions sera fonction du degré d'atteinte du niveau des différents critères caractérisant ces objectifs. Mais face à de tels enjeux, il est aussi nécessaire de mettre en place une organisation, une démarche structurée fonctionnellement qui permette de scinder le problème global de réorganisation de toute l'entreprise en différents projets d'analyse de la valeur hiérarchisés.

Ainsi explicitée, l'approche de réorganisation d'entreprise que nous allons présenter s'inscrit, à nos yeux, dans un contexte de « value management » tel qu'il est présenté dans le « Value management handbook » document publié suite à une action conduite dans le cadre d'un programme européen SPRINT (Jouineau, 1995).

Par le passé nous avons initié notre recherche dans des travaux portant sur les systèmes d'information (Thomas, 1994 et 1995). En s'appuyant sur divers cas de « XAO³ », dans des entreprises telles que Allied Signal SA ou Valéo, nous avons pu proposer une méthode qui permette de concevoir et mettre en place un système d'information de type GPAO, GMAO ...

Notre problématique générale de recherche actuelle consiste à transférer cette méthode au cas de la réorganisation d'entreprise en s'appuyant sur le constat simple qu'une entreprise ne vit qu'à travers l'ensemble du système d'information global, formel et/ou informel, mettant en relation l'ensemble de ses acteurs. Après avoir traité quelques cas de réorganisation de services indépendants, nous travaillons aujourd'hui sur deux organisations complètes : une entreprise, LVG, exemple choisi pour cette communication et une nouvelle école, l'école technique de Le Locle (Suisse - Neufchatel).

2. Les enjeux chez LVG

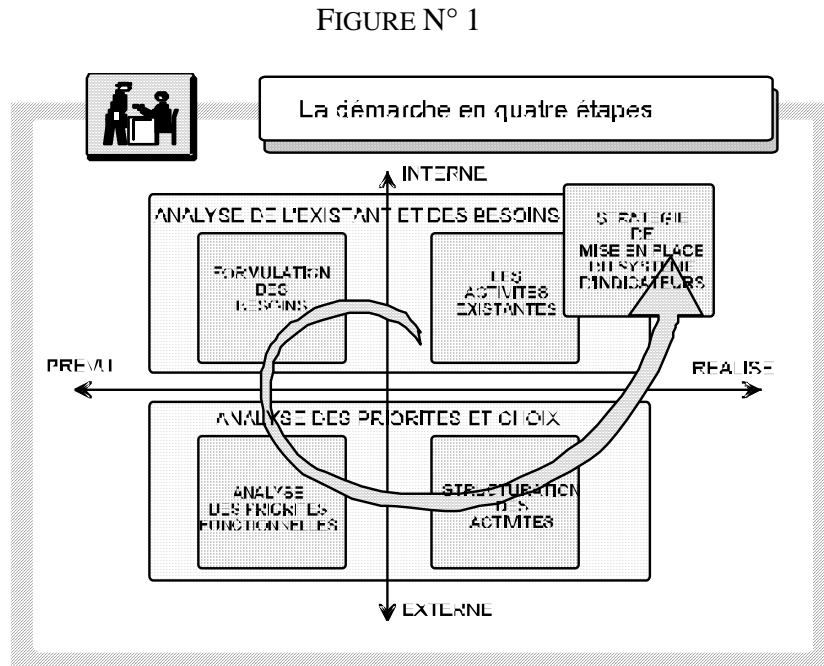
La société LVG est une société industrielle textile qui peu à peu s'est transformée en une société essentiellement commerciale et qui pour des raisons stratégiques a gardé des activités de production spécifiques à son savoir-faire et directement liées à son image.

L'histoire de cette P.M.E. retrace un certain nombre d'événements qui ont conduit son responsable actuel à devoir repenser sa structure dans sa globalité afin de redistribuer les rôles de chacun en fonction des objectifs généraux, d'éviter les cloisonnements des services et aussi de répondre à des attentes exprimées à différents niveaux laissant penser qu'une meilleure circulation de l'information était possible.

³ Toutes les technologies Assistées par Ordinateur, en particulier Gestion de Production -GPAO- et Gestion de la Maintenance -GMAO-.

3. La démarche choisie

La démarche choisie pour mener à bien ce projet se décline en quatre phases (Fig.1) :



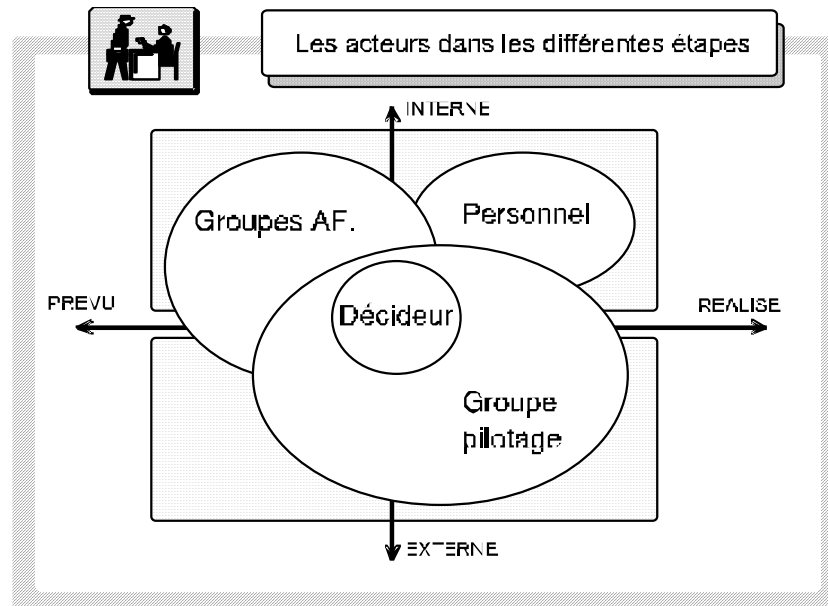
1. Une description de l'existant
2. Une définition des objectifs
3. Une hiérarchisation de ces objectifs
4. Une structuration des activités conduisant à la mise en place de tableaux de bord de pilotage des changements.

Cette démarche est essentiellement centrée sur l'analyse fonctionnelle et regroupe différents outils appartenant aux techniques d'audit, à la méthode GRAI (Doumeingt, 1989) ou au QFD (Zaidi, 1990). Pour manager ce projet, nous avons mis en place une « structure de gestion de projet » dirigée par le responsable de l'entreprise (Fig.2).

La première étape implique surtout l'ensemble du personnel de l'entreprise à travers des entretiens individuels.

La deuxième étape implique quatre groupes d'analyse fonctionnelle et l'ensemble du projet est orchestré par le décideur, responsable du groupe de pilotage qui lui, est impliqué dans toutes les étapes de la démarche.

FIGURE N° 2



4. Le déroulement du projet.

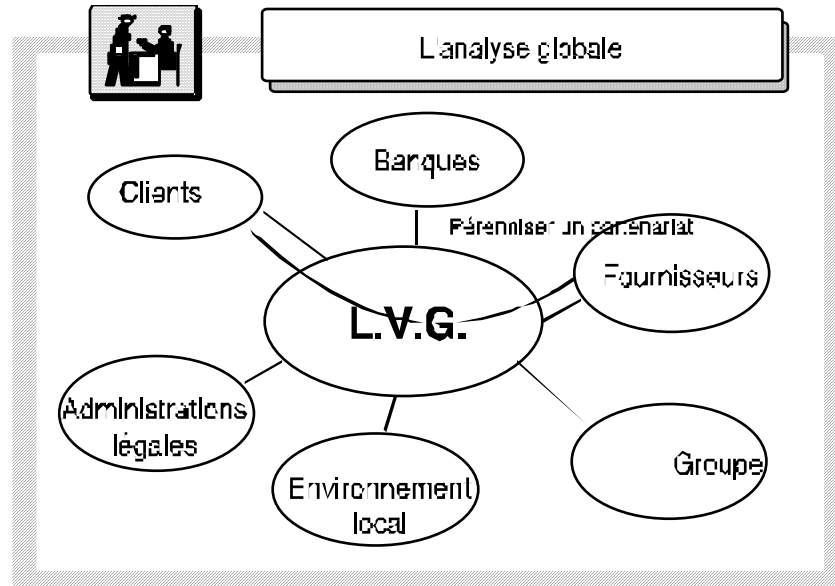
4.1. La description de l'existant⁴.

4.1.1. Le prédiagnostic.

La pertinence du diagnostic dépend de la pertinence du choix des personnes avec lesquelles les entretiens seront conduits. Aussi pour choisir celles-ci à bon escient, il nous est apparu nécessaire d'avoir recours à une approche systémique fonctionnelle (Fig.3).

⁴ Cette première étape de diagnostic nous a paru suffisamment importante pour en proposer une communication spécifique dans ce même congrès.

FIGURE N° 3



L'analyse fonctionnelle et en particulier la représentation des fonctions sur le « bloc diagramme »⁵ nous a permis de représenter les chaînes relationnelles dans cette structure et d'identifier les personnes « clés » de par leurs activités ou de par leurs relations ... Ce sont ces personnes que nous retenons pour les entretiens.

C'est à ce niveau de l'étude que nous avons établi le plan de communication. En effet, la constitution du groupe de pilotage est arrêtée et la liste des personnes qui subiront un entretien est déterminée. Aussi il s'agit de « lancer » le projet, de lui faire prendre une dimension relative à toute l'entreprise, de sensibiliser et prévenir l'ensemble des acteurs de l'entreprise, des enjeux, objectifs et étapes de ce processus de changement.

Lors de cette première diffusion, le décideur a présenté le groupe de pilotage ainsi que la démarche. Ceci a pour but d'inciter à poser des questions aux membres du groupe de pilotage dont l'un des objectifs est d'être relais de communication.

Ce n'est qu'après cette étape que les invitations pour les entretiens sont envoyées, que le programme de ceux-ci est établi et diffusé.

4.1.2. L'analyse du système existant.

Cette étape s'appuie sur les entretiens. Ceux-ci permettent aux personnes concernées de s'exprimer sur leur quotidien, sur leur réalité de travail, sur leurs activités professionnelles. Parler de ses activités, c'est obligatoirement parler de la chaîne relationnelle formelle ou informelle dans laquelle on s'inscrit. C'est donc mettre en évidence l'ensemble des relations qui lient tous les acteurs de l'entreprise et qui supportent la somme des informations en transit dans le système. Or conduire un changement de la dimension d'une réorganisation totale de


⁵ Voir normes AFNOR NFX50-150 à 153

L'entreprise induit communication et participation active de tous et « l'écoute est le premier acte de respect et de la tolérance qui rend possible le débat démocratique » (Crozier, 1995) et l'engagement dans l'action commune.

Les entretiens ont tous le même canevas et sont structurés suivant le modèle « Ressources - Activités - Résultats » (RAR) (Gagné, 1988). Ils ont été menés en s'appuyant sur une grille qui, après une phase de questions ouvertes ayant pour objectif de purger la discussion de tout besoin d'expression latent, permet un débat centré sur les activités professionnelles. Ainsi nous voyons sur la Fig.4 que Monsieur X *chronomètre les temps de façon*, entre autres activités, ce qui lui permet de rédiger des *fiches de temps de façon moyens*. Il fournira ce résultat aux monitrices, personnel d'encadrement à l'atelier. Pour faire cette activité, Monsieur X devait posséder une *fiche d'estimation des temps de début de série* que lui fournit Monsieur Y.

Chaque personne parle donc, activité par activité, de son quotidien et c'est à ce propos qu'elle peut exprimer ses satisfactions, ses attentes et/ou ses difficultés.

FIGURE N° 4



La grille d'entretien

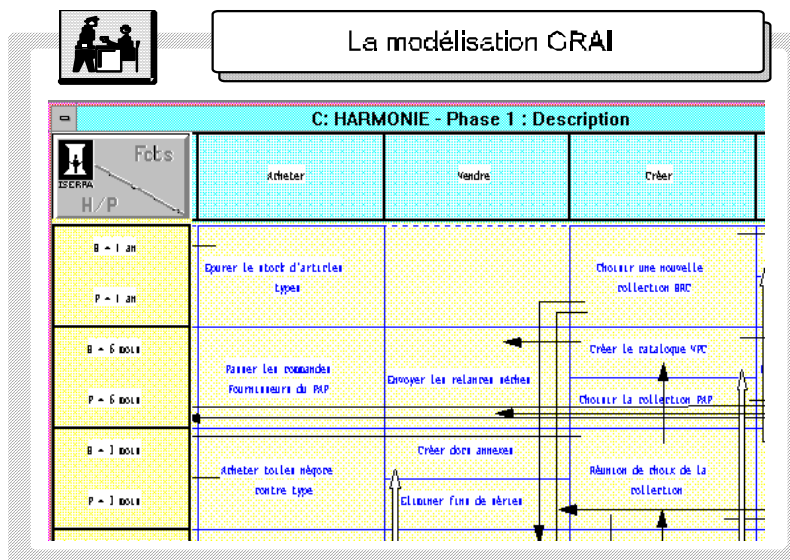
| FOURNISSEURS | RESSOURCES | H/P | ACTIVITE | RESULTATS | CLIENTS |
|--------------------------------|--|------------------|--|--|---|
| Service création CROUVIZIER | Nouveau produit Cahier des temps de façon Un modèle (prototype) Une fiche produit (incomplète) (pour LM) | nx prdt | Estimer les coûts de façon et les fournitures nécessaires | Devis estimé des temps de fabrication (gamme opératoire) et fournitures Fiches produits complétés(pour LM) | CROUVIZIER |
| | Fiche d'estimation des temps Début de série (nouveau produit) | | | | |
| | Fiches de coût du vestimentaire | 1 fois par an | Remettre à jour les coûts du vestimentaire | Tableau des coûts (3 tranches de coûts en fonction du nbre d'articles à réaliser) [manuel] | CROUVIZIER (pour recopie sur EXCEL) |

Dans le cas de l'école technique de Le Locle, les personnes « clés » à interviewer ont été bien sûr choisies sur les deux sites. Dans l'entreprise LVG, 40 entretiens furent réalisés. Les satisfactions exprimées portèrent sur l'ambiance dans les services, les responsabilités dans le travail, sur certaines évolutions récentes du système informatique ... Les insatisfactions portaient sur un manque de formation dans certains secteurs, un manque de communication et d'information, sur des problèmes organisationnels particuliers ...

Chaque entretien est suivi d'une entrevue. Lors de cette étape, la discussion permet de valider le contenu du compte rendu. Toute remarque est prise en compte et donne lieu à modification de contenu. Une reformulation est réalisée dans un langage utilisable pour la modélisation ultérieure.

Ce modèle utilise la grille GRAI (Doumeingt, 1989) et suit l'ensemble des règles définissant son utilisation (Fig.5). Nous nous limiterons à décrire sommairement cet outil dans lequel chaque case de la grille (appelée « centre de décision ») contient une activité diagnostiquée lors des entretiens ou agrégée lors de la reformulation. Par exemple, l'activité *participer à la réunion de choix de collection* fournira les éléments pour réaliser l'activité *créer le catalogue VPC* lequel catalogue permet de réaliser les *réunions force de vente ...* Les informations « circulant » d'activité en activité sont représentées par une flèche simple. Un résultat d'activité offrant un « cadre de décision » pour l'activité suivante sera représenté par une flèche double.

FIGURE N° 5



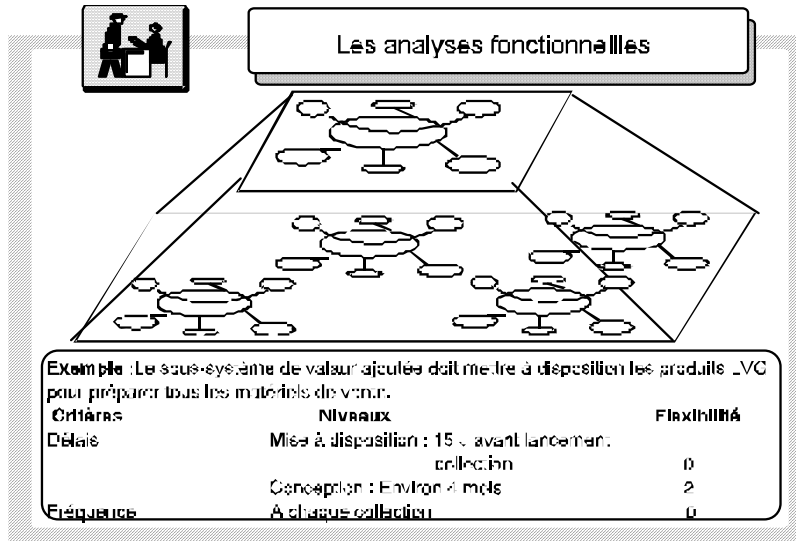
Dans notre démarche, nous n'utilisons la représentation détaillée que constituent les réseaux, que pour les activités pour lesquelles des dysfonctionnements ont été exprimés.

4.2. La formulation des besoins.

La phase de prédiagnostic nous a permis de scinder l'entreprise en sous-système « macro-fonctionnel ». Chez LVG, quatre études fonctionnelles furent réalisées. Cette phase permet de diffuser largement dans l'entreprise les objectifs et enjeux, d'une part, mais aussi une « culture fonctionnelle », d'autre part, par l'intermédiaire de toutes les personnes impliquées dans les différents groupes de travail et qui constituent de nouveaux relais de communication.

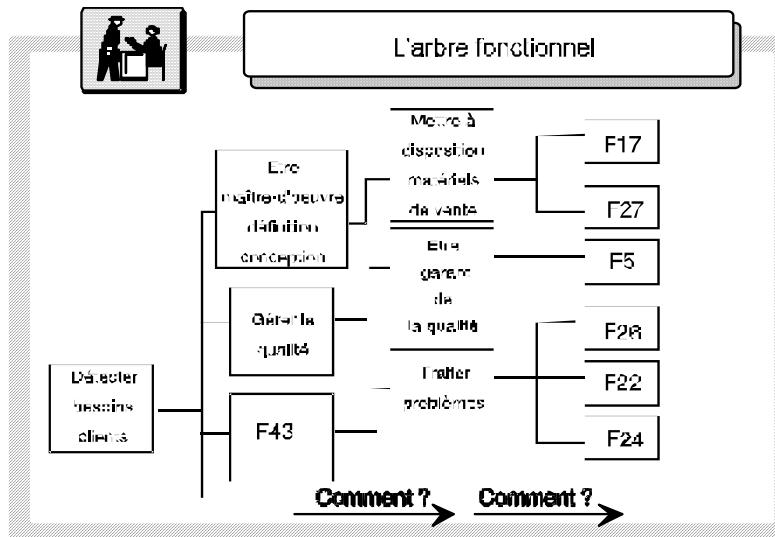
Les sous-systèmes « administration-direction », « ventes détails », « ventes gros » et « production de valeur ajoutée » furent analysés fonctionnellement et donnèrent lieu à quatre cahiers des charges fonctionnels (Fig.6).

FIGURE N° 6



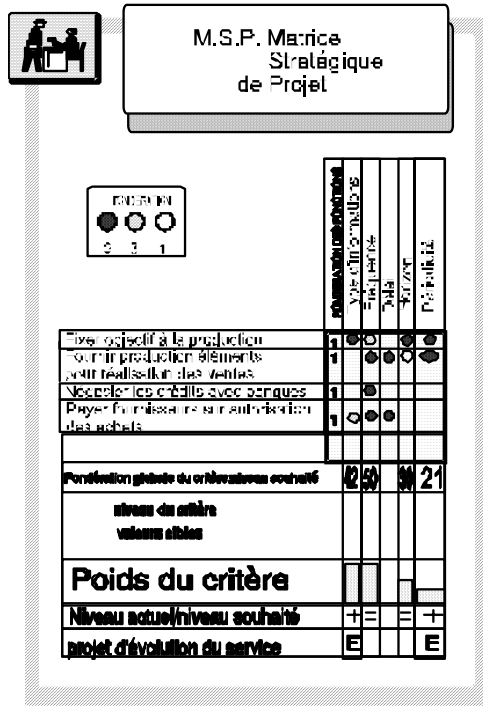
Toutes ces fonctions sont représentées sur un seul arbre fonctionnel qui positionne par des liens de dépendance tous les objectifs fonctionnels de l'organisation. En fait, cet arbre visualise et ordonne l'ensemble des fonctions des différents cahiers des charges fonctionnels. Il représente donc l'ensemble du « service » à rendre par l'organisation.

FIGURE N° 7A



4.3. L'analyse des priorités fonctionnelles.

La dernière étape de l'analyse fonctionnelle consiste à hiérarchiser les priorités. Celle-ci prévoit de hiérarchiser les fonctions (voir normes : hiérarchisation des fonctions et tri croisé), mais les solutions répondant à leurs réalisations ne peuvent être déterminées sans les critères de caractérisation. Il apparaît donc comme nécessaire de hiérarchiser ceux-ci selon le degré d'implication qu'ils ont dans la limitation de la réalisation des fonctions et selon aussi le nombre



de fois où ils interviennent dans la caractérisation (un critère pouvant caractériser plusieurs fonctions).

La matrice ci-contre est validée par le groupe de pilotage. Chaque case contient soit 0, si le critère ne caractérise pas la fonction, soit 1, 3 ou 9, selon qu'il influe peu ou beaucoup dans la limitation de la réalisation.

Les services à rendre par un système d'information, et par suite, une organisation, sont pour un grand nombre des transmissions de données, éléments de décision ou tout type d'informations nécessaires au fonctionnement. Il n'est donc pas étonnant que nous ayons eu les mêmes critères de caractérisation pour plusieurs fonctions. Les critères le plus souvent utilisés dans les cahiers des charges fonctionnels sont « type d'information », « format », « délai », « fréquence » ... Ils sont donc critiques de par leur degré d'implication dans la

réalisation des fonctions.

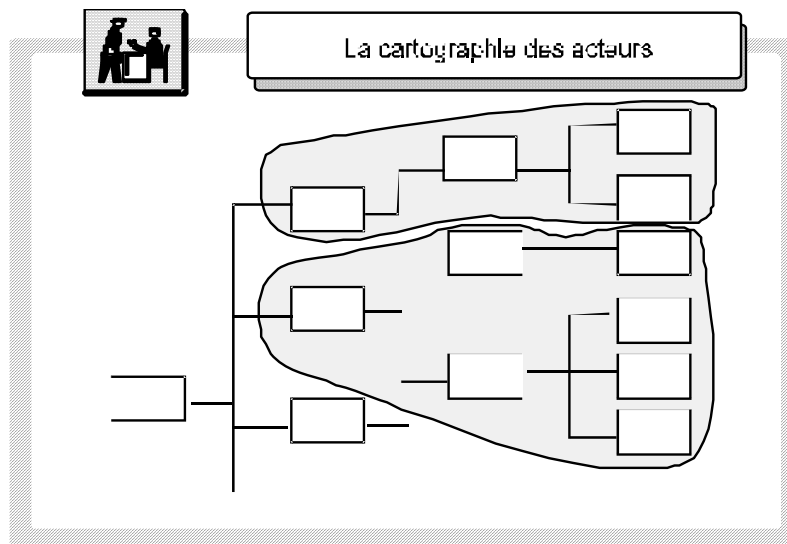
FIGURE N° 8

4.4. La structuration des activités.

La dernière phase de la démarche nous conduit à rechercher des « comment » (solutions) à ces objectifs fonctionnels. Ces « comment » doivent correspondre au cadre fixé par les critères de caractérisation et trouver leur réalisation dans les activités des acteurs de l'organisation. Un préliminaire à cette phase de créativité est donc de faire l'état de l'art dans les différents domaines concernés par l'organisation : la gestion financière et comptable, la gestion industrielle, la gestion des personnes, l'organisation physique de la production, l'organisation du système de distribution. La structuration des activités utilise alors deux outils : la cartographie des acteurs et les matrices stratégiques d'audit.

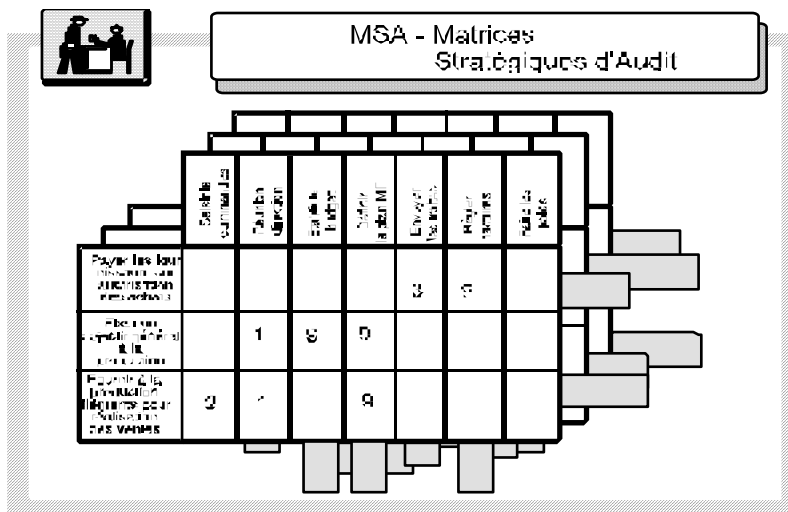
Sur l'arbre d'ordonnement des fonctions, il est aussi intéressant de faire une représentation des zones d'action des personnes appartenant au système. Les liens de dépendance dont nous avons parlé répondent, en réalité, à la question « comment? ». Les branches de cet arbre représentent donc des déclinaisons d'objectifs « macro-fonctionnels » en différents objectifs opérationnels. Il apparaît alors que cet outil peut servir de « distributeur » d'objectifs et de « metteur en scène » des acteurs dans l'organisation (Fig.7b).

FIGURE N° 7B



La cartographie des acteurs comme les matrices stratégiques d'audit -MSA-(Fig.9) s'utilisent en décrivant, en premier lieu, le fonctionnement actuel. Ces deux outils permettent d'avoir une vision, résultante du diagnostic, des rôles des différents acteurs de l'organisation ainsi que de leur implication face aux nouveaux objectifs fonctionnels déterminés dans la phase 2 « formulation des besoins ». Le groupe de pilotage utilise ces deux outils pour proposer différents scénarios d'évolution qui conduisent à une nouvelle organisation de l'entreprise. Il peut être nécessaire de construire plusieurs MSA. C'est la cartographie des acteurs qui conduit à déterminer le nombre de MSA utiles. Chacune de celles-ci permet donc de distribuer les activités en regard des objectifs fonctionnels. Ces matrices se construisent de la même manière que la MSP.

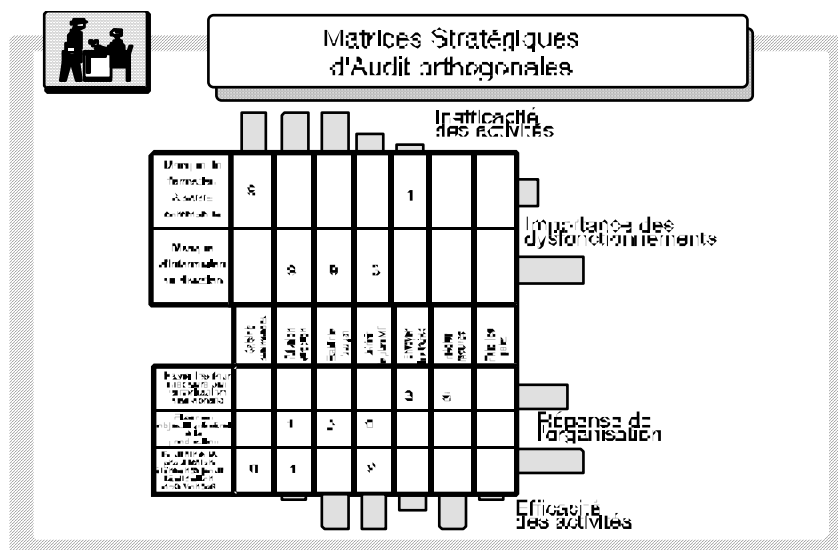
FIGURE N° 9



La Fig.9 permet à la lecture de l'histogramme représentant la somme des valeurs des colonnes de mesurer « l'efficacité du fonctionnement actuel ». Il est évident qu'une colonne vide conduit à mettre en exergue l'inutilité d'une activité face aux nouveaux objectifs fonctionnels. Ceci permet de positionner avec précision les forces et les faiblesses de l'entreprise, et pour avoir une bonne lisibilité de celles-ci, il peut être intéressant de construire une matrice orthogonale à la première (Fig.10) pour présenter tous les dysfonctionnements, relatifs aux activités, exprimés lors du diagnostic.

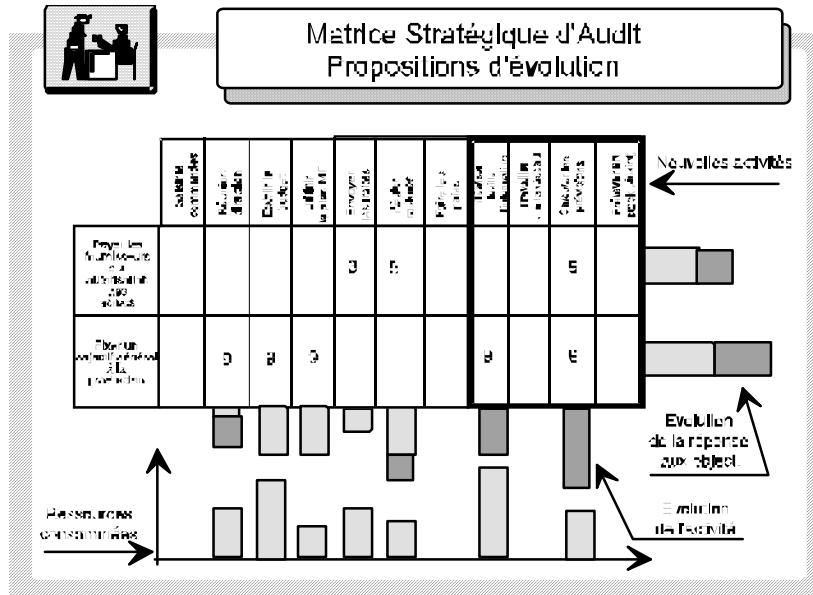
Cet outil d'aide à la décision sert de base pour l'analyse. Il permet de proposer des organisations « robustes » face aux défauts de fonctionnements exprimés.

FIGURE N° 10



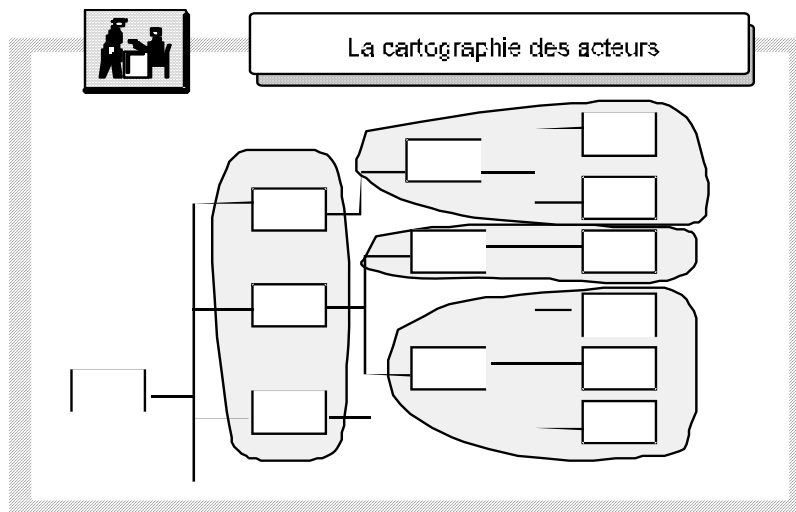
La prise de décision concernant les changements à conduire s'appuie ainsi sur ces matrices d'audit. Le groupe de pilotage propose des évolutions et des créations d'activités qui permettent une meilleure réponse de l'organisation aux objectifs fonctionnels.

FIGURE N° 11



Ces nouvelles activités doivent être repositionnées sur la cartographie (Fig.7c) et une vérification de cohérence doit être faite en fonction de la consommation des ressources. Aussi, en regard de l'efficacité des activités sur les MSA, il est nécessaire de construire un outil de mesure des ressources consommées (Fig.11).

FIGURE N° 7C



Cette valorisation des changements proposés peut être faite en comptant le nombre d'heures nécessaires à la réalisation des activités, par exemple.

Les MSA mettent ainsi à la disposition du groupe de pilotage et du décideur un réseau d'indicateurs de pilotage des changements (Fig.11). Ces indicateurs ne visualiseront que des

tendances, ils seront donc utiles pour aider à la décision, pour planifier et piloter les évolutions. Par contre, ils doivent être enrichis d'indicateurs de mesure des résultats qui permettront d'évaluer la réussite de la conduite des changements. Ces derniers indicateurs sont les critères de caractérisation qui, par leur niveau (de caractérisation), quantifient et limitent le résultat à obtenir. Par exemple, on mesure l'efficacité de l'organisation à « payer les fournisseurs sur autorisation des achats » (fonction 5) en mesurant les « fréquences » et les « délais » avec lesquels cette fonction est réalisée et en contrôlant les « informations » utilisées pour ce faire (ces trois éléments sont des critères de caractérisation de la fonction 5).

5. Difficultés et perspectives.

La difficulté majeure que nous avons eu à surmonter est celle du maintien de la dynamique de communication. En effet, les personnels de LVG n'avaient, pour la plupart, pas l'habitude de communiquer, de participer à des réunions d'échanges, d'être questionnés sur différents aspects de fonctionnement ... Aussi les membres des différents groupes n'ont pas, dans les premiers temps, rempli naturellement leur fonction de relais de communication et nous avons dû régulièrement redynamiser ces personnes et repositionner les enjeux de la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. De même, la dynamique au sein des différents groupes de travail, n'a pas toujours été facile à mettre en oeuvre. Le manque d'habitude à communiquer, les situations hiérarchiques, les dysfonctionnements ou la peur de l'avenir ont probablement influencés cet état de fait.

Une deuxième difficulté, cependant moins importante, est celle de la disponibilité des personnes. Dans toute entreprise, et en particulier dans les P.M.E., le taux d'activité induit souvent des difficultés à gérer son temps, à libérer des plages horaires pour la réflexion. Si cet obstacle a pu être relativement facile à surmonter, cela a été essentiellement dû à deux facteurs : la polyvalence de certaines personnes et une programmation rigoureuse et anticipée des activités relatives au projet.

La dimension du projet induit une masse très importante d'informations à traiter et ceci constitue encore une troisième difficulté. Nous avons, à cet effet, développé un logiciel d'assistance pour gérer les données d'audit et les cahiers des charges fonctionnels. Il intègre un module de création - gestion des grilles GRAI et des différentes matrices d'analyse. Cependant les MSA permettant l'analyse des quatre sous-systèmes LVG comportaient quelques 40 lignes et 60 à 80 colonnes !

L'analyse des cas *LVG* et *Ecole technique de Le Locle* va nous permettre de mettre en évidence d'éventuels écarts méthodologiques. Notre objectif étant de proposer à terme une méthodologie transférable à d'autres cas. Pour ce faire nous devons en tester quelques variantes, la rendre la plus opérationnelle possible en essayant de minimiser le rapport temps de préparation⁶ / temps total du projet⁷.

⁶ Temps que passe le chef de projet à saisir les données, à remplir les différentes matrices ... afin que le groupe de pilotage ait matière à travailler.

⁷ Somme des temps passés sur le projet par les différentes personnes concernées.

6. Conclusion.

A l'heure actuelle, les changements ne sont encore pas tous mis en oeuvre dans la société, ils feront l'objet de commentaires lors de l'exposé oral.

Dans une organisation, la ressource essentielle est la ressource humaine. Cependant elle ne l'est que si elle est impliquée, motivée, partie prenante dans l'entreprise et dans ses projets. Cette motivation, cette adhésion ne peuvent être sans écoute. Aussi cette démarche n'a de sens que par la phase initiale de diagnostic qui laisse une grande part à l'expression libre, dans un premier temps, puis à l'expression guidée par les activités du quotidien professionnel, dans un deuxième temps. Cette phase permet à chacun de prendre conscience de l'importance de son travail, de son rôle d'acteur dans l'entreprise et de l'importance, aux yeux de ses autres collègues, de ses activités et de ses résultats produits. Aucune relation contractuelle, de type « client-fournisseur », par exemple, ne peut s'établir durablement sans ce préalable (Thomas, 1993) Le projet, par lui-même, est l'occasion de faire changer les choses. Après une phase d'écoute, il fait rentrer les acteurs peu à peu dans une phase d'expression et induit, petit à petit, toujours plus de communication dans toute l'entreprise.

La communication est donc un point fondamental dans le management du projet de réorganisation parce qu'elle initie la future communication dans le système. Les actions du projet doivent donc être coordonnées, cohérentes et rigoureusement planifiées, ce qui contribue aussi à l'atteinte de « l'harmonie » visée dans les activités de tous les acteurs. Si l'écoute et la communication sont incontournables, les différents outils de la démarche utilisés en groupe comme outil d'aide à la décision et au consensus, conduisent aussi à harmoniser les actions au regard des services à rendre par l'organisation.

Il reste, au delà de tous ces points, qu'une action de réorganisation ne peut être entreprise sans un engagement particulièrement fort du responsable, qu'il doit concrétiser par une participation active à la réflexion, aux concertations et aux prises de décisions. C'est un préalable évident au succès, mais aussi à la confiance. Car les membres de l'entreprise doivent avoir foi dans leur décideur et dans l'avenir pour s'engager eux aussi dans une réflexion commune qui conduira à faire évoluer leur univers professionnel.

Bibliographie

- ARCHIER G. (1991), Les leviers de la réussite, Paris Interéditions.
- AUVINET J.M. (1991), Organiser la communication en milieu industriel, Paris, Editions d'organisation.
- BERTRAND Y. (1991), Culture organisationnelle, Sillery, Presses universitaires de Québec.
- CHANLAT J.F. (1990), L'individu dans l'organisation, Laval, Editions Eska.
- CROZIER M. (1995), La crise de l'intelligence, Paris Interéditions.
- DOUMEINGT (1989), Conception de système flexible de production - Laboratoire GRAI.
- GAGNE, LANGEVIN, SARTORI, COMBES, CASTAGNE (1988), A chacun sa propre entreprise performante, Paris, Publi-Union.
- GREIF M. (1989), L'usine s'affiche, Paris, Editions d'organisation.
- JOUINEAU C. (1995), Management de projet et analyse de la valeur, Paris, La Valeur n°66.
- THOMAS A.(1993), La connaissance du vécu en atelier de production, Nancy, Thèse de doctorat.
- THOMAS A., GRANDHAYE J.P., RENAUD J. et GUIDAT C. (1994), Designing, choosing and installing an information system, Book of 4th conference of Miami.
- THOMAS A. MULLER L. et GUIDAT C. (1995), Approche globale d'analyse, de conception et de mise en place d'un système d'information, Actes du congrès international de génie industriel de Montréal.
- ZAIDI A.(1990), QFD une introduction, Technique et documentation Lavoisier SA.