

1 • CRITIQUE DU BUDGÉTARISME ET DU REENGINEERING

Nombre d'organisations doivent aujourd'hui faire face à une problématique de changement relativement originale. Contrairement aux périodes précédentes leur enjeu n'est plus de changer un aspect de l'organisation ou plusieurs aspects considérés et traités séparément. Il s'agit de changer simultanément une grande partie, voire la totalité, des composantes essentielles de leur organisation afin de reconstruire, en un laps de temps relativement court, une nouvelle cohérence globale pérenne.

C'était l'objectif affiché du Reengineering, la dernière nouveauté en matière de programme de changement, de fournir « La méthode universelle ». Il semblerait qu'un taux d'échec important ait mis à mal cette prétention. À quelque chose malheur est bon ! Ce taux d'échec préoccupant repose la question d'actualité des stratégies et des programmes globaux de changement. Comment « entrer dans » un processus de changement ? Comment conduire ce processus de changement ? Comment pérenniser le changement ?

L'organisation se réveille un jour en crise, le choix d'une stratégie de changement s'effectue souvent dans la précipitation. Que faire ? Dans l'urgence de la décision, on a tendance à se rabattre sur les stratégies de changement disponibles. Deux stratégies semblent aujourd'hui privilégiées par les entreprises contraintes à engager rapidement des changements profonds : le budgétarisme et le reengineering.

S'agissant de réponses faussement évidentes à des situations d'urgence non anticipées et donc mal préparées, chacune de ces stratégies de transformation de l'organisation présente d'évidentes faiblesses voire des risques importants. Leur analyse critique nous permettra de mettre en évidence et de discuter quelques uns des facteurs clés de succès d'un processus de changement.

I • L'injonction comptable-financière ou les dangers du «Budgétarisme»

Dans beaucoup d'entreprises, la manifestation première de la nécessité de changer se résume actuellement dans le -x% que chaque responsable d'entité budgétaire significative reçoit, en règle générale, un jour d'automne... Le problème n'est pas tant le -x% en tant qu'expression comptable de la contrainte financière, mais la manière dont le processus d'élaboration et de déclinaison de cette contrainte globale est gérée.

Une conception singulière de « l'équité budgétaire »...

Plutôt que d'une analyse approfondie du positionnement et des enjeux stratégiques de l'organisation, le -x% découle souvent d'un simple constat concernant l'équilibre global des comptes. La contrainte budgétaire ne traduit ainsi qu'un enjeu de retour à l'équilibre comptable-financier.

Plutôt que d'une analyse différenciée des enjeux de compétitivité des différentes entités budgétaires, le -x% est répercuté de façon homogène. La contrainte budgétaire «dégouline» ainsi sur l'organisation jusqu'au maillon le plus fin. Là où la capacité d'action est souvent la plus limitée.

Chaque entité doit « contribuer à part égale » à l'effort d'économie, indépendamment de sa situation stratégique et opérationnelle propre. Le résultat de cette conception budgétaire de l'équité est souvent un enfermement des responsables d'entité dans une problématique étreinte de l'efficacité (comment consommer moins de ressources ?) alors que dans bien des cas l'enjeu d'un retour à la compétitivité passe par la capacité à mobiliser l'intelligence stratégique locale (comment produire plus de valeur ?).

... où la contrainte budgétaire tient souvent lieu d'objectif

La mise en oeuvre d'un programme de changement ambitieux suppose du souffle ! L'injonction comptable-budgétaire comme manière d'entrer dans un processus de changement ne semble pas être le meilleur moyen de communiquer ce souffle. Cette absence de souffle résulte souvent du fait que, dans cette approche du changement, la contrainte comptable-budgétaire tient souvent lieu d'objectif. La volonté de changement se trouve ainsi ramenée à une simple économie de moyens et la lutte contre les déficits comptable-financiers promue au rang de Politique.

Comme stratégie de changement, le budgétarisme est-il capable de conduire à autre chose qu'à un « Downsizing » qui peut s'avérer dangereux, ou à des programmes « anti-gaspi » sans envergure ?

Les comptes enregistrent certains effets de la crise mais n'en expliquent pas les causes. Le compte de résultat n'est qu'un clignotant. En plus le signal de la crise qu'il envoie (la perte) est un signe très décalé dans le temps. Chacun sait que le compte de résultat d'aujourd'hui mesure les effets des actions (ou de l'inaction) d'hier. Une crise se manifeste certes, avec un certain décalage, par un déséquilibre des comptes. Mais les causes profondes de la crise procèdent d'un épuisement de la proposition de valeur de l'organisation ou d'un essoufflement de sa dynamique de progrès.

Poussant à faire l'impasse sur le diagnostic de la crise au profit de solutions d'ajustement quantitatif, le budgétarisme est-il capable de libérer l'énergie organisationnelle nécessaire à la refondation d'un projet de développement viable pour l'organisation ?

Le processus budgétaire, temps fort d'anticipation et de contractualisation

Nombre d'entreprises sont dotées de processus Plan-Budget datant d'une période révolue de croissance où le problème essentiel était un problème d'allocation et de programmation des ressources financières en fonction des prévisions commerciales. La croissance étant acquise, c'était son financement qui posait problème. D'où la focalisation du processus budgétaire sur le maintien des grands équilibres financiers, sur le contrôle du risque de financement. Aujourd'hui où la croissance n'est plus acquise mais à conquérir, ce mode de fonctionnement du processus budgétaire devient contre-productif, voire dangereux.

Ces processus budgétaires fonctionnaient en outre dans des organisations où le centre stratégique était clairement identifié et où les entités locales étaient renvoyées à leur rôle de gestion opérationnelle. En période de crise, cette distribution des rôles entre un centre stratégique distributeur de ressources et les entités locales opérationnelles consommatrices de ressources s'avère souvent inefficace. Elle est incapable de mobiliser sur le véritable enjeu du moment : repenser la cohérence entre stratégie et organisation.

En période de crise, quand l'organisation est acculée, le processus Plan-Budget s'effectue dans l'urgence, ce qui paralyse l'initiative. Une crise s'exprime par une accélération brutale du temps. La contrainte temporelle renforce alors la préférence naturelle des institutions pour des solutions de court terme.

Comment sortir de ce « budgétarisme » qui focalise l'énergie managériale sur une problématique à court terme de redimensionnement « quantitatif » des ressources dans l'urgence ? Et qui dans bien des situations s'apparente à une sorte de « poker menteur » où les acteurs se donnent l'illusion d'une maîtrise collective du futur.

Faut-il, comme le font certaines entreprises confrontées à la nécessité du changement, tenter de court-circuiter le processus budgétaire ou faut-il le rénover ? En faire un processus d'élaboration, de discussion et de mise en cohérence de plans d'action (élaboration de stratégies)...sous contraintes financières (consommation de ressources) ? Ce n'est pas le processus budgétaire en soi qui est à rejeter, mais son mode de fonctionnement actuel qui est à revitaliser.

Le processus budgétaire est le processus par lequel l'organisation se donne de la profondeur temporelle et le moment où s'élabore le contrat de performance entre la Direction et le Management. Dans un environnement incertain, on ne peut plus faire l'économie de sa modernisation. Une crise n'est-elle pas, d'ailleurs, le résultat d'un manque de profondeur temporelle de l'organisation (une crise du processus d'anticipation) ou d'un manque de lucidité collective des acteurs ? En cela, une crise est l'expression d'un dysfonctionnement majeur du processus plan-budget.

Le processus budgétaire est le temps fort par excellence de la vie organisationnelle. C'est un processus institutionnel mobilisateur...ou démobilisateur. Vouloir le contourner, parce qu'il est insatisfaisant, c'est se priver d'un « effet de levier » important quant on doit mettre en mouvement et en tension toute une entreprise et non plus seulement une équipe.

Refonder le processus budgétaire pour mobiliser l'intelligence stratégique de proximité

Le processus budgétaire ne devrait plus être ce moment plus ou moins douloureux où

l'on se présente devant la Direction pour plaider ses ressources, mais ce moment essentiel dans la vie de l'organisation où chaque unité argumente sa stratégie, expose ses plans d'action et justifie ainsi les ressources demandées. Une telle refondation de la finalité et du fonctionnement du processus budgétaire suppose réalisées trois conditions :

1*) De la part de la Direction Générale (et des fonctionnels qui l'entourent), une réelle reconnaissance de l'autonomie stratégique des entités locales.

Dans un environnement complexe, les stratégies gagnantes sont souvent des stratégies de proximité. Comment faire face à ce défi de l'élaboration stratégique de proximité ? Quel sens donner à l'autonomie stratégique locale, comment la mobiliser, la coordonner, la réactualiser ? Comment l'encadrer, c'est-à-dire l'impulser et en maîtriser les risques ? Comment passer d'un concept d'organisation où un centre stratégique est supposé élaborer, communiquer et programmer une stratégie exécutable par des entités opérationnelles, à un concept de *système stratégique* où l'élaboration stratégique implique un nombre important d'acteurs locaux et de va-et-vient entre une politique générale évolutive et des stratégies de proximité innovantes ?

2*) De la part des responsables locaux, un réel savoir-faire de mobilisation et de mise en oeuvre de l'intelligence stratégique de proximité.

La compétence et la responsabilité stratégiques diffèrent profondément de la compétence et de la responsabilité opérationnelles en ce sens qu'elles relèvent d'un pari sur l'avenir et non plus seulement d'une réflexion à partir des « dysfonctionnements » de l'organisation. L'incertitude, la prise de risques et donc le stress décisionnel sont autrement plus importants. Dans les bureaucraties fonctionnelles, la compétence et la responsabilité stratégiques se concentraient au sommet de l'organisation. Ce n'est pas le moindre défi des organisations de demain que de réussir à décentraliser cette compétence et cette responsabilité stratégiques.

3*) De la part du contrôle de gestion, une évolution de sa culture de la performance et de son rôle dans le management.

Au-delà de la reconnaissance de l'autonomie stratégique, au-delà du développement de la compétence et de la responsabilité stratégiques, il faut une organisation et une animation du processus budgétaire qui facilitent l'expression et la coordination de cette autonomie stratégique. Ce qui pose la question de l'acteur en charge de l'animation du processus budgétaire.

En règle générale ce rôle d'animation est dévolu au contrôle de gestion. Cela pose problème car la culture et les démarches comptable-financières actuelles de cet acteur tendent à l'enfermer dans un rôle de « Monsieur Veto » obsédé par l'économie des ressources. En situation de crise, cette conception étriquée du changement peut bloquer l'initiative stratégique. La refondation du processus budgétaire suppose donc une évolution de la culture de la performance du contrôle de gestion, une reconception de ses démarches et outils et enfin un repositionnement de son rôle dans le processus de management.

II ● L'injonction «méthodes» ou les dangers d'un reengineering sommaire

Le reengineering est-il vraiment porteur d'un autre regard sur l'organisation ou n'est-il qu'une forme exacerbée d'une culture « méthodes » à la recherche d'un second souffle dans le développement étonnant des technologies de l'information ?

Une problématique radicale de la rationalisation...

En présentant le reengineering comme une « remise en cause fondamentale, s'enracinant dans une redéfinition radicale des processus opérationnels et visant à obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité », M. HAMMER et J. CHAMPY² n'enferment-ils pas le management dans une problématique radicale de l'efficacité ?

Avec le reengineering, seul le point de vue sur l'organisation à rationaliser change. On passe du vertical au transversal. Ce n'est plus le périmètre de l'entité hiérarchique et fonctionnelle tel que le délimite l'organigramme, mais le processus opérationnel, qui est placé sous le regard critique du rationalisateur. Du simple fait de changer de point de vue, on fait apparaître des interfaces mal structurées, des réserves d'efficacité jusqu'ici inexploitées, car placées sous aucune responsabilité managériale claire.

D'ailleurs un des facteurs d'échecs courants des projets de reengineering résulte du

choix timoré du périmètre d'expérimentation. En effet, pour des raisons de minimisation des risques liés à tout processus de changement, on teste le reengineering dans un périmètre restreint déjà placé sous une responsabilité hiérarchique claire. Il est assez rare dans ces cas de trouver les réserves d'efficacités promises par les promoteurs du reengineering. Les réserves d'efficacité sont essentiellement dans les interfaces hors contrôle. Donc plus on place dans le périmètre du projet de reengineering des interfaces jusqu'ici hors contrôle plus le projet a des chances de ne pas accoucher d'une souris.

En réactualisant la notion de processus opérationnel, le reengineering ouvre une nouvelle frontière à la rationalisation « méthodes ». Mais la stratégie de changement proposée reste toutefois problématique. Peut-on gérer la modernisation d'une organisation à partir d'une simple rationalisation, même radicale, d'un processus opérationnel ?

... qui prend insuffisamment en compte la stratégie et la culture des acteurs

Dans la pratique, le reengineering comme démarche de changement soulève deux interrogations.

1°) Ne questionnant pas explicitement la stratégie de l'organisation (sa proposition de valeur et son portefeuille de compétences stratégiques), le reengineering optimise à stratégie donnée. Alors que la plupart du temps une crise est la sanction d'une impasse stratégique, le reengineering ne propose qu'une opération «méthodes» d'envergure ayant pour objet les processus opérationnels.

2°) Faisant peu de cas de la culture de l'organisation et de ses acteurs, le reengineering néglige le rôle extrêmement structurant de ces éléments culturels que sont notamment les identités métiers, le(s) référentiel(s) de performance, les modalités de reconnaissance de la contribution à la performance de l'organisation (salaire, promotion...), les rapports de confiance, les formes de l'engagement, le manque de lucidité des différents acteurs, l'aversion du management pour le risque... Alors que souvent une crise est l'expression de la paralysie du système d'acteurs, le reengineering ne propose qu'une opération « méthodes » d'envergure ayant pour objet les processus opérationnels.

On peut d'ailleurs faire l'hypothèse que c'est l'impasse sur la problématique de la refondation stratégique et l'oubli de ces « tueurs silencieux »³ des programmes de changement (les identités métiers...) qui expliquent le taux d'échec important des projets de reengineering.

Rationaliser la performance opérationnelle ou refonder la performance stratégique

Un processus opérationnel est un ensemble d'activités enchaînées pour produire un objet ou un service avec une performance donnée formulée, en règle générale, en terme de coût, délai ou qualité. Les processus de facturation, de prise de commande, de livraison, de développement d'un nouveau produit ou service sont souvent cités comme exemples de processus opérationnels. Cette définition induit une typologie des processus opérationnels suivant deux axes.

1°) les processus principaux, qui délivrent directement une valeur au client et les processus supports, qui apportent un savoir-faire ou des ressources nécessaires au fonctionnement des processus principaux ou des processus supports.

2°) Les processus critiques, qui contribuent significativement aux enjeux de compétitivité de l'organisation formulés en règle générale en terme de coût, délai ou qualité et les processus accessoires, dont l'impact sur les Facteurs Clés de Succès est négligeable.

	Principal	Support
Critique		
Accessoire		

Figure 1 - Une typologie des processus opérationnels

Dans les faits, cette représentation de l'organisation à partir de la notion de processus opérationnel pose un sérieux problème. Pour le comprendre, revenons à ce qui caractérise l'essence de l'organisation fonctionnelle. Le méfait essentiel de l'organisation fonctionnelle est d'avoir produit et institutionnalisé **une représentation éclatée et une action fragmentée sur la performance opérationnelle et sur la performance stratégique**. Le qualificatif d'organisation « silo » traduit bien ce double cloisonnement de la pensée et de l'action managériales. Si l'approche par les processus opérationnels permet de recomposer la représentation et l'action sur la performance opérationnelle (**voir et agir « transversalement »** sur la même chose), elle ne débouche que très rarement sur une recombinaison de la représentation et de l'action sur la performance stratégique (**voir et agir « autrement »**).

S'interroger sur la proposition de valeur faite au client.

C'est la raison pour laquelle la mise en oeuvre de l'approche par les processus opérationnels dans les projets de reengineering peut conduire à deux impasses dangereuses.

1°) Malgré la référence obligée au client, l'approche par les processus opérationnels évacue la question centrale : celle de la pertinence de la proposition de valeur faite au client. Soit parce que l'initiateur du projet de reengineering (une direction générale, une direction fonctionnelle...) n'a pas le pouvoir suffisant pour pousser cette question. Soit, plus fondamentalement, parce que les arrangements organisationnels ne permettent pas à la figure complète du « vrai » client d'émerger. Chaque acteur de l'organisation s'est construit au fil du temps sa vue partielle et virtuelle du client. Rien d'étonnant dès lors à ce qu'on soit amené à *rationaliser un processus de fabrication*, alors que l'enjeu client se situait en avant-vente et en après-vente, à *réduire un délai de livraison*, alors que l'enjeu client était la conformité... Provoquer la recombinaison de la figure du client est souvent un préalable à tout projet de reengineering.

2°) L'approche par les processus opérationnels débouche rarement sur une remise en question des compétences stratégiques accumulées de l'organisation. On rationalise l'usage des compétences stratégiques existantes sans s'interroger sur leur pertinence. On peut, de ce fait, être amené à rationaliser les compétences existantes de transporteur pour réduire les délais et les coûts de livraison, alors qu'il fallait développer des compétences de pilotage global d'un réseau. On peut être amené à rationaliser les compétences d'administration commerciale pour accroître la productivité des personnes et réduire les coûts de traitement d'une commande, alors qu'il fallait développer et généraliser la compétence d'action commerciale...

Formulé autrement, nous avons constaté que l'utilisation de la notion de processus opérationnel dans les projets de reengineering tend à renforcer un des défauts majeurs des acteurs de l'organisation : penser l'organisation à partir de l'existant et de ses dysfonctionnements. C'est cette caractéristique profonde qui explique la pratique de la rationalisation dans laquelle s'enferment bien des projets de reengineering. La notion de processus opérationnel ne permet pas, comme le souhaitait M. HAMMER et J. CHAMPY, de vraiment « penser en rupture ». Alors que dans la plupart des situations de crise il faut, au contraire, être capable de se libérer de l'existant pour pouvoir penser différemment l'organisation

Un processus opérationnel n'est finalement pas autre chose qu'un mode opératoire et le « process mapping », une gamme. C'est ce qui explique que dans la pratique le reengineering sommaire n'est qu'une application des démarches bien rodées du génie industriel à des processus non-manufacturiers. Derrière le reengineering, c'est l'industrialisation des processus non-manufacturiers qui se joue. L'enjeu est important, mais peut ne pas être suffisant pour sortir l'organisation de ses difficultés.

Travailler sur les processus stratégiques, c'est « voir autrement » l'organisation, du point de vue du client final.

C'est la raison pour laquelle, pour dépasser cette ambiguïté qui peut s'avérer dangereuse, nous utilisons une notion de **processus stratégique**. Contrairement au processus opérationnel, qui constitue la représentation concrète de la manière de produire un objet ou un service, le processus stratégique constitue un **meta-modèle construit à partir du « client » de l'organisation**.

Le processus stratégique n'est pas une « manière de faire » au sens du génie industriel, mais une « manière de voir ». Communiquer une offre sélectionnée, pour une entreprise située dans le secteur de la vente par correspondance, est un processus stratégique, alors que produire et distribuer un catalogue sont des processus opérationnels. Garantir l'usage du produit est un processus stratégique alors que réparer le produit est un processus opérationnel. « Acquérir-promouvoir-fidéliser-éliminer » un client est une représentation stratégique du processus commercial alors

que visiter ou accueillir un client, enregistrer sa commande, lui octroyer un crédit sont des représentations opérationnelles du processus commercial...

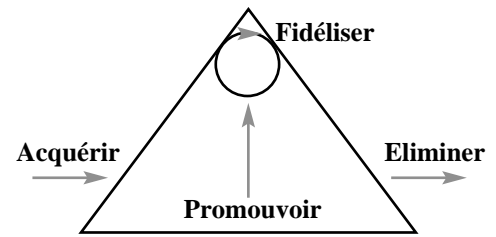


Figure 2 - Une représentation stratégique du processus commercial comme processus de gestion d'un portefeuille de client

L'intérêt de la notion de « processus stratégique » tient à ce qu'elle permet, à partir d'une représentation globale et simplifiée de l'organisation, une réflexion approfondie sur la proposition de valeur faite au client et sur les compétences stratégiques nécessaires pour assurer la compétitivité et l'évolutivité à long terme de cette proposition de valeur.

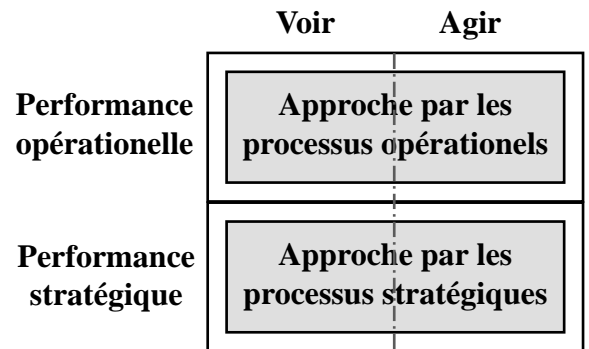


Figure 3 - Domaine de pertinence des approches par les processus opérationnels et stratégiques

Alors que la notion de processus opérationnel est un outil de rationalisation de l'organisation, la notion de processus stratégique est un outil de refondation. Le diagnostic que l'on fait de la situation de l'organisation, crise de la performance opérationnelle ou crise de la performance stratégique, est donc crucial afin de ne pas se tromper d'outil.

Rationaliser les processus opérationnels ou dénouer le système d'acteur

L'organisation est un ensemble d'intérêts noués par des contrats explicites ou implicites avant d'être un ensemble de processus opérationnels. Tout changement modifiant les avantages acquis induit des interrogations et des angoisses légitimes. En modifiant les règles du jeu organisationnel, le changement modifie le contrat de performance explicite ou implicite qui lie les membres de l'organisation entre eux et à l'organisation.

Pour réussir un changement il faut donc, avant de s'attaquer aux processus opérationnels, convaincre d'abord du bien fondé de ces nouvelles règles du jeu. La mise en mouvement du système d'acteurs, condition nécessaire à tout processus de changement réussi, est une alchimie autrement plus complexe que la rationalisation des processus opérationnels.

Lorsque d'ailleurs un processus opérationnel n'a pas été rationalisé, dans bien des cas, ce n'est pas en raison d'un manque de savoir-faire de rationalisation des acteurs. C'est parce que la distribution et l'exercice de l'autorité, la configuration des rapports de force à l'intérieur de l'organisation, le flou des intentions stratégiques... ne faciliteraient pas l'émergence d'une Volonté et d'un Pouvoir prenant le processus opérationnel comme objet de rationalisation. Ce sont les déficits de stratégie, d'organisation et de management qui expliquent bien des situations de sous-optimisation des processus opérationnels.

Si ce diagnostic des causes est pertinent, les tactiques de conduite du changement doivent en tirer les conséquences. Il s'agit moins dans ce cas d'apporter un méthode de « process mapping » que de dénouer le système d'acteurs pour le mettre en situation de faire son propre reengineering. Cette mise en situation de l'acteur passant par la réduction des déficits fondamentaux que sont les déficits de stratégie, d'organisation et de management.

Au fond, dans la pratique et malgré un discours radical, le reengineering ne traite que certaines *causes structurelles* liées à l'inefficience des processus opérationnels. Il ne s'attaque pas aux *causes vitales* des crises organisationnelles : le projet stratégique et la dynamique du système d'acteurs. Rien d'étonnant à ce qu'il s'apparente parfois à cette médecine médiévale où la saignée était la réponse à tout les maux du corps et de l'esprit. Contrairement à son discours révolutionnaire le reengineering se contente d'optimiser une composante de l'organisation sans toucher à ses fondements que sont sa stratégie et ses éléments culturels. Il s'agit d'une optimisation radicale à la marge.

On peut dès lors s'interroger sur sa pertinence dans la plupart des situations de changement. Comme stratégie de changement, le reengineering sommaire est-il capable de conduire à autre chose qu'à une rationalisation « méthodes », incapable de s'attaquer aux fondamentaux de l'organisation et de libérer l'énergie managériale ?

Ou bien reconstruire « en apesanteur » les processus opérationnels ou bien dénouer le système d'acteurs pour le mettre en situation de produire un nouveau projet stratégique et de faire lui même son reengineering, tel est le dilemme des programmes de changement.

● Donner sa place à l'intention stratégique ainsi qu'aux représentations et aux intérêts des acteurs

Si l'on veut se déprendre de cette culture illusoire du « *Quick fix* » à laquelle régulièrement nous succombons et dont le reengineering sommaire est le dernier avatar, il faut revenir à une représentation globale de l'organisation embrassant toute sa complexité et donnant une place essentielle à l'intention stratégique, aux représentations et intérêts des acteurs. C'est à partir de cette représentation complexe que l'on pourra ensuite diagnostiquer les situations de changement, définir des stratégies et des programmes ad hoc de conduite du changement.

Changer c'est modifier ses manières de voir, d'être et de faire. Le vrai changement ne se joue donc pas uniquement sur le terrain des processus opérationnels mais aussi « dans la tête » des acteurs. Il semblerait que le dernier ouvrage de J. CHAMPY, intitulé « Reengineering du management »¹ prenne acte de ce constat. Mais contrairement à l'ouvrage précédent écrit avec M. HAMMER, l'auteur ne nous délivre plus de recettes miracles, seulement ses états d'âme et beaucoup de bons sentiments. Reconnaître la complexité des organisations est le début de la sagesse et le préalable à l'action efficace.

¹ Dans le processus budgétaire traditionnel, ce va-et-vient entre le centre et la périphérie conduisait justement, lorsqu'elles existaient, à l'élimination des stratégies de proximité au profit d'une réaffirmation de la contrainte comptable-financière. Très souvent il est vrai parce que les acteurs locaux ne savaient pas bien argumenter et défendre leur projet.

² Le Reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Editions Dunod, Paris, trad.fr.1993.

³ Kilmann R. (1995), A holistic program and critical success factors of corporate transformation, European Management Journal, Vol. 13, N°2, juin.

⁴ Editions Dunod, Paris, 1995.

QUELQUES INTERVENTIONS DE L'ÉQUIPE AEGIST

CEFILAC-Etanchéité St. Etienne/Montbrison (Groupe Carbone Lorraine)	Aide à la conduite d'un projet de réorganisation portant à la fois sur le service commercial (renforcement de la rapidité des offres) et sur la production (organisation par lignes de produits et suivi des commandes intégrées aux lignes).
COMURHEX (Usine de Malvesi)	Démarche de formation-action utilisant des techniques de simulation organisationnelle et permettant à l'encadrement d'élaborer, de mettre en oeuvre et de faire vivre des projets pris en charge et partagés par l'ensemble de la structure
FRANCE TELECOM	Pour une Direction Régionale, dans un dispositif multi-activités et multi-hiérarchique, aide à l'amélioration d'un processus-client, au plan du service comme du résultat, en élaborant des propositions pour repositionner les compétences et les responsabilités-clé au bon niveau.
FBFC International (Dessel - Belgique)	Mise en place d'une nouvelle organisation dans une unité de fabrication et d'assemblage de combustible pour les centrales nucléaires. Une expérience pilote doit démarrer dans l'atelier du « crayonnage ». Elle vise à développer l'autonomie et la responsabilité des équipes d'opérateurs. Les objectifs poursuivis : mieux maîtriser la complexité du processus de fabrication et la certification de la qualité.
SAINT-GOBAIN Vitrage	Séminaires de formation et d'entraînement à la négociation sociale destinés aux directeurs généraux de filiales et aux directeurs d'établissement : analyse de situations problématiques, simulation de négociations avec analyse vidéoscopée et identification des facteurs susceptibles d'influencer le climat social dans le futur..
SNCF (Région Paris-Nord)	Au moment de lancer un projet d'électrification d'une ligne, la direction régionale veut associer, dans une démarche de conduite socio-technique de projet, l'ensemble des acteurs concernés: concepteurs techniques, établissements réalisateurs des chantiers, établissements futurs exploitants de la ligne.