

SEMINAIRE VIE DES AFFAIRES
(2^e séance, février 1991)

LE MANAGEMENT BUREAUGANIQUE
OU
RECONCILIER LE CLAN AVEC LA BUREAUCRATIE.

par Hamid BOUCHIKHI (ESSEC) et John KIMBERLY (The Wharton School,
Université de Pennsylvanie)

à partir d'un exposé de Thérèse Rieul (PDG de KA l'Informatique Douce)

Après une séance du séminaire "Vie des affaires", deux participants, Hamid Bouchikhi et John Kimberly, ont pu approfondir le cas exposé par Thérèse Rieul. H. Bouchikhi, qui était prévu comme rapporteur de la séance, avait proposé de remettre plus tard un article plutôt qu'un simple compte rendu. Chose promise, chose due.

(Article à paraître dans la revue Gérer et Comprendre)

Bref aperçu de la réunion

Les entreprises performantes se tiennent à l'abri de la bureaucratie, dit-on souvent aujourd'hui. Mais est-il possible pour une entreprise de vivre durablement de manière informelle? Un cas étonnant permet de dégager les forces qui poussent à la bureaucratie, même dans les entreprises performantes valorisant l'informel. Et de s'interroger sur un management "bureauganique", c'est à dire trouvant un équilibre entre formel et informel.

Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:

Michel BERRY
Centre de Recherche en Gestion
de l'Ecole polytechnique
1 rue Descartes 75 005 Paris

Jean-Marc OURY
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux
Secrétariat tél: 46 34 34 38 52 rue d'Anjou 75 008 Paris

Est-il possible de diriger une entreprise sans faire recours à la boîte à outils du *manager professionnel* : plans, budgets, organigrammes formels, définitions de postes, manuel de procédures, etc...? Autrement dit, est-il possible de maintenir une entreprise performante à l'abri de la bureaucratie ?

A leur façon, Fayol, Taylor et Weber ont répondu par la négative. Ils ont affirmé que l'efficacité des organisations à caractère économique requiert la formalisation de leur fonctionnement. Ils ont jeté les fondements du *management scientifique*. Plus tard, d'autres chercheurs ont voulu montrer que la croissance de la taille d'une organisation entraîne, de toutes façons, la formalisation de ses structures. Les représentants du courant institutionnel¹ soutiennent que les organisations adoptent, graduellement, les modes d'organisation et les normes de leur environnement.

A l'opposé, les auteurs du *Prix de l'excellence* et leurs adeptes, tous largement influencés par une certaine interprétation du phénomène japonais², décrivent des entreprises dont les bonnes performances seraient dues à l'absence de bureaucratie et à la prépondérance de notions telles que leadership, culture d'entreprise, flexibilité, parti pris de l'action, orientation vers les clients, etc.

Ainsi, les discours sur le management sont marqués par l'opposition entre management bureaucratique et management organique. Cette opposition remonte, au moins, à Durkheim qui avait distingué entre cohésion mécanique (règles formelles de Droit, contrats, etc) et cohésion organique (partage de valeurs, esprit de corps, etc). Comme toute distinction analytique, celle-ci, transportée dans le domaine du management par Burns et Stalker³ au début des années soixante, a eu le mérite d'inciter des chercheurs et des praticiens à tenter d'explicitier une synthèse qui contienne les deux termes sans se réduire à une simple juxtaposition .

Il est intéressant d'observer l'évolution récente d'IBM et Apple. Depuis, quelques années, les dirigeants d'IBM cherchent à rendre l'entreprise plus flexible. Ceci passe par une très large décentralisation et par la remise en cause de la bureaucratie. Dans le même temps, Apple fait le chemin inverse. Depuis la nomination de Sculley, cette entreprise naguère glorifiée dans le prix de l'excellence est dotée de structures formelles, de procédures, de plans, etc. On pourrait multiplier les exemples de conséquences néfastes de la domination d'un mode de fonctionnement purement informel ou purement bureaucratique. Les exemples d'IBM et Apple montrent que le vrai défi pour les dirigeants n'est pas d'opter pour ou contre la bureaucratie mais de trouver un équilibre entre régulations formelle et informelle. C'est ce que nous entendons par **management bureauganique**.

En effet, on peut considérer que tout dirigeant d'entreprise se trouve confronté à un moment ou un autre à des problèmes génériques : choix des produits/marchés, division du travail, coordination, recrutement, évaluation de la contribution de chacun, rémunération, etc. Pour traiter ces problèmes, le dirigeant peut faire recours à des instruments formels (plan stratégique à 5 ans, organigramme formel) ou à des processus informels (cultiver les réflexes stratégiques chez les membres de l'entreprise, laisser émerger une division spontanée du travail entre entités). Le recours aux instruments formels découle soit d'une volonté du dirigeant qui considère sur tel ou tel dimension que la formalisation est préférable, soit de pressions à la formalisation exercées par d'autres acteurs internes ou externes à l'entreprise.

La difficulté majeure du management bureauganique réside au niveau de l'équilibre et de la cohérence de la "boîte à outils". Le dirigeant pratiquant ce mode de management doit y veiller en permanence et résister aux pressions vers toujours plus de formalisation, qui accompagnent habituellement la croissance de l'entreprise .

¹ Voir, par exemple, L.Zucker, "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, vol 42, 1977, pp.726-743.

² La plupart des auteurs qui s'appuient sur le cas japonais insistent sur les processus informels et occultent les dispositifs formalisés dans les entreprises japonaises.

³ Burns et Stalker, *The management of innovation*, Tavistock, Londres, 1961.

Nous illustrerons le concept de management bureauganique et le problème de l'équilibre entre ses différents éléments en partant d'un cas qui nous semble exemplaire à cet égard⁴. Nous essaierons de montrer comment il peut être possible à un dirigeant de combiner les avantages d'un fonctionnement organique tout en faisant place à quelques éléments de régulation bureaucratique.

1. Une recherche longitudinale sur un cas exemplaire

KA-L'informatique douce (nommée KA dans la suite de l'article) est une entreprise de distribution de produits et services en micro-informatique basée à Paris.

La prise de contact remonte à juin 1989 lorsque l'un de nous avait invité Mme Rieul, PDG fondatrice de KA, à intervenir dans un colloque sur " les nouveaux rapports entre informatique et entreprise". Il fût intrigué par la manière dont Mme Rieul a parlé de la gestion de son entreprise.

Plus d'un an plus tard, nous avons repris contact avec elle et exprimé le désir de mieux comprendre sa philosophie de gestion ainsi que le fonctionnement de l'entreprise. Elle a accepté notre proposition et nous avons eu avec elle 5 entretiens ouverts, d'une demi-journée à chaque fois. Ceci nous a permis de reconstituer son parcours personnel ainsi que l'histoire de KA.

Par la suite, nous avons rencontré 9 membres du personnel (sur 92) pour des entretiens semi-directifs, d'une durée de 1,5 à 2 heures. Les neuf personnes interrogées ont été choisies en fonction de leur ancienneté dans l'entreprise : 3 furent recrutés depuis le début, 3 sont entrés 5 ans après la création de KA et les 3 autres avaient été embauchés depuis moins d'un an. Nous pensions que la perception de l'entreprise par les employés serait différente selon le moment de leur arrivée. Le but de cette étape était de savoir comment le personnel vivait et percevait les pratiques de gestion décrites par Mme Rieul. Les entretiens ont confirmé notre hypothèse sur la relation ancienneté-perception de l'entreprise. Les informations recueillies auprès de Mme Rieul ont été validées, mais des éléments nouveaux sont apparus. La collecte de données a eu lieu entre octobre 90 et mars 91. La totalité des entretiens (sauf un) ont été menés par les deux auteurs ensemble. Les informations recueillies ont servi à la rédaction d'une histoire "brute" de l'entreprise que Mme Rieul a validée, qui nous sert de base pour cet article.

2. KA-L'informatique douce : une entreprise devenue performante après des débuts peu prometteurs

La création de KA⁵ remonte à la fin de 1976 lorsque Mme Rieul, jeune femme de 36 ans ayant commencé sa carrière dans l'informatique, démissionne du poste de Directeur Général Adjoint d'un organisme paritaire. Trois autres associés participent à la création. Le capital initial est de 100000 francs, dont 25000 francs sont libérés au départ. Chacun des trois principaux associés apporte une somme proportionnelle à ses revenus et reçoit 31,5% des parts sociales. Mme Rieul qui a les plus hauts revenus à l'époque fait le plus grand apport.

Ayant tous été au contact des évolutions de l'informatique, les associés sont convaincus que le gros système cèdera la place aux micro-ordinateurs. Ils veulent être prêts à contribuer à ce mouvement. Ils veulent aussi "créer quelque chose de beau, qui nous survivrait, une entreprise où les individus puissent s'épanouir". Mais, au moment de la création de KA, les micro-ordinateurs dits professionnels ne sont pas encore diffusés en France.

Or, il fallait bien trouver une activité en attendant l'heure de la micro-informatique professionnelle. Après quelques tentatives infructueuses dans l'étude des noms de famille, KA est "mise en sommeil" et Mme Rieul, jusque là salariée unique, doit trouver un emploi intérimaire d'analyste-programmeur. En même temps, elle vend sa maison de campagne pour rembourser les dettes de la jeune entreprise. Ce n'est qu'en 1979, avec l'arrivée de l'Apple II, que l'entreprise prend son vrai départ avec 1,2 millions de francs de CA contre 8000 francs en

⁴Nous ne remercierons jamais assez Mme Rieul, PDG de KA-L'informatique douce, pour avoir rendu possible et inspiré ce travail. Nos remerciements vont aussi à ses collaborateurs pour leur coopération et la qualité de l'accueil que nous avons trouvé auprès d'eux.

⁵ Dont le nom ne contenait pas encore "L'informatique douce"

1978. KA-L'informatique douce est née. Mme Rieul profite de l'arrivée de l'Apple II pour organiser des formations à la programmation avant de devenir distributeur Apple. Depuis, l'entreprise connaît une forte croissance : son chiffre d'affaires atteint 143 millions de francs en 1990, soit un coefficient multiplicateur de 120 par rapport à 1979 (voir graphique en annexe 1).

Aujourd'hui, KA mène 4 activités. La vente directe de micro-ordinateurs (Apple, IBM et Compaq) et de logiciels fournit 68,89% du CA en 1990. Aware, succursale créée pour développer la vente indirecte (à d'autres distributeurs) de logiciels et d'une gamme d'ordinateurs de poche, pour lesquels elle a l'exclusivité en France, réalise 23,61%. La formation à la micro-informatique représente 3,89%. Le service après vente et l'assistance technique réalisent 3,61%.

En 1976, Mme Rieul était la seule salariée de KA. En 1991, l'effectif atteint 92 personnes. La majorité des salariés sont entrés dans l'entreprise à un âge compris entre 20 et 25 ans et ont quitté le système scolaire sans diplômes. Ils n'avaient pas travaillé ailleurs. En 1991, l'âge moyen se situe autour de 28 ans. Pendant la période d'essai, ceux qui n'arrivent pas à s'intégrer s'en vont d'eux-mêmes ou sont licenciés. Après la période d'essai, le turn-over est très faible et correspond au licenciement d'individus dont la contribution est jugée insuffisante. La première démission volontaire intervient en 1990. Il s'agit d'un employé qui a créé sa propre entreprise.

Les performances de KA se manifestent de diverses façons. La faiblesse du turn-over dans un secteur où il est traditionnellement élevé est un premier indice. La croissance substantielle et régulière du chiffre d'affaires au moment où plusieurs concurrents font faillite en est un autre. Par le volume de son chiffre d'affaires, KA est au 12ème rang de la profession en France. L'activité de vente directe de micro-ordinateurs et de logiciels situe l'entreprise au 12ème rang de la profession. C'est un autre signe de performance car elle y est parvenue avec ses propres moyens et en gardant son autonomie financière.

Comment expliquer la persistance des bonnes performances de KA. Le fait de se trouver sur un marché jeune et porteur est certes une variable importante dans la performance. Ceci dit, KA-L'informatique douce fait mieux que la moyenne des entreprises comparables. Elle continue à dégager des bénéfices et à servir des salaires supérieurs à la moyenne du secteur⁶ alors que beaucoup de concurrents, même grands, perdent de l'argent, licencient du personnel et se font absorber par des groupes financiers.

L'explication par le dynamisme du marché de la micro-informatique n'est donc pas suffisante. C'est pourquoi, nous affirmons que la pérennité et la performance de KA, surtout dans le contexte actuel de faible croissance du marché, sont liés en grande partie à l'originalité de sa configuration :

- un métier où la nouveauté est permanente et empêche de tomber dans la routine,
- une leader charismatique qui conçoit l'entreprise comme un lieu de vie et accorde une attention particulière aux rapports humains,
 - un personnel jeune et ouvert à cette philosophie,
 - une stratégie audacieuse portant la barre toujours plus haut pour les membres de l'entreprise,
 - et, enfin, un mode de management mariant harmonieusement la régulation organique et bureaucratique.

3. Des pratiques de management peu orthodoxes et évolutives

Les pratiques de management que nous allons décrire n'ont pas de caractère définitif. Elles sont le produit, encore en évolution, de l'histoire de Mme Rieul, de l'entreprise, de son personnel et de l'environnement externe. Certaines de ces pratiques sont issues directement des expériences antérieures de Mme Rieul. D'autres ont progressivement émergé de l'histoire de KA.

⁶ Selon Mme Rieul, à niveau d'études et de qualifications égaux, KA-L'informatique douce offre à ses salariés plus que la moyenne des salaires du secteur.

Un message original : l'informatique douce

Il faut revenir au début des années 80 pour comprendre la signification de "l'informatique douce"⁷ dans la raison sociale. La micro-informatique professionnelle est encore balbutiante. Les techniciens s'en emparent et en compliquent l'accès aux utilisateurs non initiés. "L'informatique douce" prit le contre-pied de cette tendance en voulant parler de la micro-informatique dans le langage ordinaire des utilisateurs potentiels et sans être obsédé par le souci de la vente immédiate⁸. "L'informatique douce" implique aussi des formations débarrassées de la sophistication technique, de vendre aux clients seulement ce dont ils ont besoin et d'être prêt à répondre en cas de problèmes.

Investir dans des relations à long terme même s'il faut perdre de l'argent dans l'immédiat

Les relations de KA avec l'entreprise anglaise Psion illustrent ce point. En 1985, Yves, un collaborateur de KA, feuilleta un magazine anglais et y remarqua un accueil élogieux pour un logiciel développé par une jeune société anglaise. Mme Rieul visita l'entreprise fondée par un professeur et ses étudiants. L'équipe la séduisit. Mais elle conclut que le logiciel ne se vendrait pas. Elle signe tout de même un contrat de représentation avec Psion car elle a envie de représenter Mr Potter et son entreprise en France. KA dépense ensuite 3 millions de francs pour la promotion du produit mais il ne se vend pas. Pour autant, cet investissement n'est pas perdu.

Quand Psion fabrique l'Organiser II, un micro-ordinateur de poche, KA reçoit l'exclusivité en France, en reconnaissance de ses efforts précédents. Pour Mme Rieul, "c'était un trésor".

Diversifier la gamme de produits et services pour échapper à l'hégémonie des fournisseurs

La micro-informatique met des distributeurs petits et nombreux face à des fournisseurs gros et peu nombreux. Les constructeurs dictent leurs conditions de marges, d'approvisionnement, de délais de paiement, de normes d'organisation, etc.

Echapper à cette asymétrie n'est pas facile. Mme Rieul s'y emploie en traitant avec Apple, IBM, Compaq et Psion, pour ne citer que les plus importants fournisseurs de matériels.

Quoique correspondant à une recherche viscérale d'autonomie, la diversification des fournisseurs ne s'est pas faite selon un plan bien établi. Elle s'est faite en exploitant des opportunités (IBM, Psion, Compaq) qui correspondaient à cette préoccupation.

Mais, il y a des limites à la diversification des fournisseurs. C'est pourquoi Mme Rieul investit depuis peu dans le développement de logiciels pour mettre KA à l'abri des évolutions défavorables du marché des matériels informatiques.

Depuis une année environ, elle a constitué une petite équipe de développement. Mais, cette activité est coûteuse et risquée. Il faut pouvoir lancer plusieurs projets pour ne voir aboutir que quelques uns. Récemment, KA a pu cueillir un premier fruit en vendant en Amérique les droits sur un premier logiciel contre la somme de 125.000 dollars.

Un pari de croissance interne dans un secteur en stagnation

Même si elle diversifie ses fournisseurs et lance une activité de développement, KA opère dans un métier où il est difficile de rester rentable. Les constructeurs se font la guerre des prix et grignotent les marges des distributeurs. Les clients sont de plus en plus sensibles au prix et font jouer la concurrence entre distributeurs. Sous cette double pression, la rentabilité de ces derniers se dégrade en dépit d'une croissance modérée du volume des ventes.

Pour Mme Rieul, la "sinistrose" ambiante est le pire ennemi. Pour la combattre, elle affiche une stratégie d'expansion à contre courant des stratégies de repli actuellement en cours dans le métier.

⁷ D'autres concurrents ont voulu utiliser la formule "l'informatique douce" ce qui donna lieu à une bataille judiciaire au terme de laquelle les tribunaux donnèrent gain de cause à KA.

⁸ Voir, en annexe 2, l'éditorial de Mme Rieul dans Kadouce, bulletin mensuel diffusé par KA auprès de quelques 12000 clients.

Ainsi a-t-elle annoncé au personnel un objectif de 200 millions de CA pour 1991 contre 143 millions en 1990. Elle reconnaît volontiers que l'objectif est ambitieux⁹ mais elle affirme ne pas se contenter de demander au personnel de faire 60 millions de plus que l'année précédente. Elle leur donne les moyens nécessaires en louant pour chaque secteur les locaux dont il a besoin pour son développement, en terme de surface et de situation géographique.

Les opérations immobilières engagées coûtent très cher à l'entreprise. Mais, Mme Rieul pense que son pari n'est pas déraisonnable. Peu importe, de son point de vue, que le marché s'essouffle. C'est la part qu'elle peut en avoir qui compte.

D'autre part, Mme Rieul est convaincue que le simple fait de parler des 200 millions est un pas vers leur réalisation. Un objectif ambitieux instaure un climat positif dans l'entreprise. Il lance un défi au personnel et l'empêche de s'endormir sur les succès du passé. Le personnel adhère à l'objectif si Mme Rieul elle se montre elle-même convaincue qu'on peut l'atteindre.

Lorsque nous lui avons fait lire, en janvier 1992, une première version de cet article, Mme Rieul y a apporté le commentaire suivant :

"De fait, le (chiffre d'affaires) n'a pas été de 200 millions mais de 147 millions. En effet, les prix des matériels vendus ont chuté de 40% au cours de l'exercice. Le volume traité a donc bien cru de plus de 40%, mais il eut fallu que les prix restent stables pour atteindre l'objectif de 200 millions. Enfin, les 200 millions nous ont bien fait rêver positivement !¹⁰"

Une position majoritaire dans le capital permet de voir à long terme et de réinvestir la totalité des bénéfices.

En 1990, le capital atteint 12 millions de francs (contre 100000 francs en 1976, encore un coefficient de 120 par rapport à 1976). Ce niveau de capital s'explique par une politique systématique de ré-investissement des bénéfices. Aujourd'hui, Mme Rieul possède 57% du capital. Une société d'investissements en possède 23%. Les salariés détiennent 10%. Mme Rieul considère que la participation des salariés au capital est importante pour l'identification avec l'entreprise.

Les autres associés-fondateurs ont quitté l'entreprise soit par découragement au vu des difficultés des débuts ou parce qu'ils avaient, selon Mme Rieul, besoin d'argent.

Etant majoritaire, Mme Rieul a pu pratiquer, depuis le début, le réinvestissement des bénéfices. Elle ne distribue jamais de dividendes. Elle-même se sert un salaire modeste en comparaison avec les rémunérations habituelles des dirigeants d'entreprises.

Le réinvestissement des bénéfices a permis à KA de croître en comptant sur ses propres moyens.

Un leadership à la fois protecteur et ferme

Quand Mme Rieul parle de l'entreprise et des salariés, on a l'impression d'entendre une mère parler de ses enfants. Et de fait, elle rappelle par plusieurs aspects la maman protectrice, positive, qui prend ses enfants par la main.

Par exemple, lors de la réunion de fin d'année¹¹, elle rappelle uniquement les réalisations positives. Elle tait volontairement ce qui a été mauvais car "en étant négatif avec les gens, on les rend encore plus mauvais". En plus, ils savent bien ce qui a été mauvais dans l'année et ce n'est pas la peine de le ressortir.

Mme Rieul croit qu'il faut laisser aux membres d'une entreprise des marges d'autonomie et les impliquer dans les décisions. Elle réunit, par exemple, les commerciaux tous les 15 jours mais tous ceux qui le veulent peuvent assister. "C'est une réunion d'intérêt général où on communique des informations, où on prend des décisions qui impliquent des dépenses et on fait un compte rendu". Pour ces réunions, il n'y a pas d'ordre du jour diffusé à l'avance.

⁹ Au cours de nos discussions, elle n'était pas certaine que l'objectif serait atteint.

¹⁰ C'est nous qui soulignons.

¹¹ Une fois par an, les membres du personnel et leur conjoint sont invités à passer un week-end dans un château pour tirer le bilan de l'année qui s'écoule et faire la fête.

Chacun peut proposer les points qu'il veut, "ça peut être important ou de petit niveau". Mme Rieul cite deux exemples de décisions importantes prises dans ces réunions : l'équipement des voitures de livraison en téléphone pour améliorer le service à la clientèle et le lancement d'une campagne publicitaire.

Pour garantir la crédibilité de ces réunions, "je m'assure que la mise en oeuvre soit rapide...ça leur permet de voir qu'ils contribuent à la vie de l'entreprise" affirme-t-elle.

En même temps qu'elle encourage l'initiative, Mme Rieul n'hésite pas à faire preuve de sévérité. Ainsi elle licencie sur le champ une réceptionniste qui n'a pas enlevé une documentation périmée ignorant ainsi la demande expresse de Mme Rieul. Un autre jour, elle licencie une standardiste "qui n'arrivait jamais à l'heure". Mme Rieul pense qu'il faut faire des exemples de temps à autre pour indiquer les limites qu'il ne faut pas franchir.

Mme Rieul entretient un dosage subtil d'insécurité et de confort psychologiques. Par les défis ambitieux qu'elle lance en permanence à ses collaborateurs et par sa sévérité épisodique, elle les maintient sous une tension permanente. Mais, en même temps, son attitude bienveillante offre un environnement où il est possible de prendre des risques sans s'exposer au jugement négatif en cas d'échec.

L'implication personnelle et quotidienne de Mme Rieul est pour beaucoup dans le renforcement de ce mode de régulation. Dans les premiers temps d'existence de l'entreprise, elle réalisait elle-même des logiciels et des actions de formation, ce qui lui a assuré l'estime de ses collaborateurs qui reconnaissent sa compétence technique en plus de son charisme. Au fur et à mesure que l'entreprise grandissait, elle s'est détachée des opérations pour assurer la gestion de l'ensemble, tout en s'efforçant de rester assez proche de ses employés. Elle n'a pas pris de vacances pendant les neuf premières années d'existence de l'entreprise.

Des principes de base plaçant le client au centre des préoccupations de l'entreprise et rigoureusement renforcés

Dès les premiers temps d'existence de l'entreprise, Mme Rieul a eu le souci de faire partager au personnel un ensemble de principes de conduite auxquels elle-même est très attachée.

Pour ce faire, elle a rédigé un document intitulé "Principes de KA-L'informatique douce" contenant 12 principes (cf annexe 3). Mme Rieul a formalisé la charte très tôt pour s'assurer que les nouvelles recrues prendront connaissance de principes auxquels Mme Rieul accorde une grande importance. Certains de ces principes résument des apprentissages antérieurs de Mme Rieul. Ainsi, le principe 1 "Ne jamais sacrifier le long terme au court terme..." est ce qu'elle a fait elle-même quand elle s'engagea dans la création d'une entreprise alors qu'elle avait une bonne situation.

Le principe 4 "Respecter l'entreprise, les salariés, les clients, les fournisseurs. Ne jamais critiquer l'entreprise vis-à-vis d'un tiers." est directement issu de l'expérience de Mme Rieul dans l'organisme paritaire qui était très souvent critiqué et dévalorisé par son propre personnel.

Le principe 6 "Ne pas tenter de vendre à un client un produit ou un service dont il n'a pas réellement l'utilité" est inspiré par son passage chez un grand cabinet de conseil où on encourageait les consultants à faire durer la relation avec les clients.

D'autres principes exhortent le respect du client, l'esprit de groupe, la droiture morale et légale, etc.

Pour Mme Rieul, les 12 principes sont l'âme de KA. Elle veille personnellement à ce qu'ils soient bien compris par tout le monde¹². Toutes les nouvelles recrues ont un entretien avec elle. Elle en profite pour expliquer les principes et s'assurer qu'ils sont bien compris.

Chaque fois qu'un salarié s'est trouvé dans une situation délicate, Mme Rieul essaie de lui montrer que c'est parce qu'il a manqué à un principe. Elle pense que si les principes sont intériorisés et partagés par tous, il n'y a plus besoin d'un chef derrière chaque salarié et il n'y aurait pas besoin d'une structure très formelle pour assurer la conformité des comportements avec les objectifs de la direction.

¹² Au cours des entretiens, les membres du personnel évoquent facilement les principes relatifs aux clients et ne se rappellent pas, ou très vaguement, du reste.

Une organisation peu formalisée

A KA-L'informatique douce, il n'existe pas d'organigramme et pas de description de postes. Pourtant, chacun sait ce qu'il a à faire. Il n'y a pas de conflits d'attributions. Les fonctions et les responsabilités qui y sont attachées ne sont pas écrites. Pour Mme Rieul, l'écrit en ce domaine est forcément limitatif. Or, la nature du travail à accomplir est déjà suffisamment précise (dépannage, formation, vente) et le simple fait d'affecter un individu à un secteur lui indique ce qu'il a à faire.

Afin d'éviter l'émergence de clochers, "on prend bien soin de faire comprendre (aux salariés) qu'ils véhiculent l'image de KA-L'informatique douce dans son ensemble".

En dehors de 4 personnes à qui Mme Rieul a attribué le titre de directeur, dans des conditions sur lesquelles nous reviendrons, le reste du personnel n'a pas de titre même si toutes les équipes ont un "responsable" : comptabilité, traitement de commandes, service après-vente, etc. Ainsi, le plus ancien salarié, en dehors de Mme Rieul, n'a pas de titre officiel mais il est responsable de l'ensemble des questions relatives à la gamme Psion dans le point de vente directe.

Même quand il est donné à un individu, le titre de directeur ne s'accompagne pas des attributs traditionnels de cette fonction : bureau, moquette épaisse, etc. Par exemple, le directeur du point de vente n'a pas de bureau à lui tout seul. La directrice de la formation partageait aussi le même bureau avec une autre personne. Par contre, la personne chargée des relances-clients occupe un bureau toute seule "parce que son travail l'exige". Un seul directeur dispose d'un bureau exclusif. Au moment où nous faisons la collecte des informations, Mme Rieul elle-même partageait son bureau, pour quelques mois, avec les 2 personnes de l'équipe de développement¹³.

Mme Rieul compte sur l'auto-organisation des équipes. Au lieu de nommer un chef, elle laisse le groupe secréter son propre leader. Le secteur maintenance-assistance technique illustre bien ce processus. Dans ce secteur, Mme Rieul constate que les équipes se scindent en 2 quand elles dépassent 7 à 8 personnes. Aujourd'hui, ce secteur compte 4 équipes.

Les membres de ces équipes se réunissent quand ils veulent, "se disputent souvent avant de se mettre d'accord". Un groupe peut demander à parler à un autre groupe pour régler un problème qui concerne les deux groupes.

Suivi en temps réel du fonctionnement de l'entreprise par recours au comptage systématique

Si la structure est peu formalisée, s'il n'existe pas de budget, si les objectifs de chacun ne sont pas quantifiés, Mme Rieul insiste, en revanche, sur la nécessité pour chacun de compter régulièrement ce qu'il fait. Deux courbes sont affichées dans le bureau de Mme Rieul : évolution journalière et mensuelle des ventes. Le comptage permet l'alerte précoce. La baisse du nombre d'appels au standard annonce, généralement, une baisse des ventes dans 2 ou 3 semaines. Ceci laisse un délai suffisant pour lancer une campagne publicitaire et tenter de prévenir la détérioration des ventes.

Un mode de rémunération formalisé et transparent liant les gains individuels aux performances collectives

Les salaires à KA comportent une part fixe et une importante part variable. En dehors des commerciaux, la part variable pour chaque salarié correspond à un pourcentage de la marge brute mensuelle globale divisée par le nombre de salariés.

La rémunération des commerciaux est différente. Elle contient un fixe et un pourcentage de la marge brute individuelle. Les commerciaux sont spécialisés par clients. Mais il y a des ventes non affectées comme les commandes directes et quelques grands comptes directement traités par Mme Rieul ou le directeur du point de vente. Il n'est pas rare que la part de marge brute non affectée dépasse la marge brute générée par les commerciaux. Mais elle leur est aussi distribuée.

¹³ Nos informations sur la répartition des bureaux datent d'avant la répartition des secteurs de l'entreprise dans de nouveaux immeubles pris en location dans la perspective des 200 millions de C.A. pour 1991.

Toutefois, "pour les "punir" de l'existence de cette marge non affectée", le montant est divisé par le nombre de commerciaux plus un (n+1) et l'entreprise garde une part.

La rémunération des commerciaux comporte, en outre, des primes dont le montant mensuel évolue par palier en fonction du niveau de la marge brute individuelle. On considère qu'un commercial devrait dégager un minimum de marge brute par mois. En dessous de ce niveau, il n'a pas droit à la part variable.

Mais pour encourager les commerciaux à aller au delà du plancher, ils ont droit à une prime supplémentaire chaque fois qu'ils franchissent un palier supérieur.

Tous les mois, Mme Rieul ré-examine la grille des salaires. Elle explique la fréquence de la révision par le fait qu'elle recrute à des niveaux de salaires bas. Au bout de trois mois d'expérience, les salariés valent plus que le salaire d'embauche. Si la révision n'est faite, par exemple, qu'une fois par an, les salariés pourraient partir chez les concurrents. D'autre part, elle pense que les salariés ont pris l'habitude d'avoir des augmentations et ils s'y attendent au moins une fois par an. Lors de la séance de ré-examen des rémunérations, Mme Rieul "prend à témoin" des salariés afin de "leur faire voir la difficulté" de la tâche et d'obtenir des avis complémentaires.

Chez KA, la grille des salaires, y compris celui de Mme Rieul, peut être consultée par tout le monde. Selon Mme Rieul, la transparence des salaires a plusieurs vertus. Des salariés peuvent venir lui dire qu'ils trouvent aberrante la rémunération de tel ou tel collègue. Ce genre de feedback permet d'assurer un minimum d'équité sur un problème très sensible.

La règle de la transparence ne s'applique pas, cependant, aux nouvelles recrues. Mme Rieul insiste périodiquement auprès des "anciens" pour qu'ils ne divulguent pas l'existence de la part variable aux salariés en période d'essai. Cela rend leur éventuel départ plus facile s'ils ne sont pas retenus au bout de la période d'essai. Ils n'auront pas l'impression de perdre une bonne situation. En revanche, s'ils sont adoptés, ils recevront la part variable comme une bonne surprise.

Pour Mme Rieul, le salaire est un élément très important dans le rapport entre entreprise et salariés. "Plus les gens se plaignent de n'importe quoi, plus c'est de leur salaire qu'il s'agit car le salaire exprime la reconnaissance de la valeur de l'individu. Il y a équilibre lorsque l'individu reçoit ce qui correspond à sa contribution".

Un dégageant mesuré des opérations quotidiennes pour s'occuper des interfaces externes et des exceptions sans sacrifier le relationnel.

Avec des salariés disposant de principes de conduite clairs et des groupes qui génèrent leurs propres leaders, Mme Rieul n'est pas indispensable dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. "Je ne suis que dans les circuits anormaux". Elle gère les interfaces externes les plus importantes. Ainsi, elle reçoit directement dans son bureau les plaintes des clients grâce à un numéro d'appel gratuit (numéro vert). De cette façon, elle se tient informée des anomalies de fonctionnement et peut y remédier. Elle négocie aussi personnellement avec les constructeurs et les banquiers. Elle rédige l'éditorial de *Kadouce*, un bulletin mensuel diffusé auprès des clients. A l'intérieur de l'entreprise, elle examine tous les mois la grille des salaires. Elle participe aussi à la sélection des candidats à l'embauche et reçoit systématiquement les nouvelles recrues pour leur exposer sa vision de l'entreprise et les 12 principes.

Une formalisation du suivi de la qualité

Mme Rieul a confié à une société spécialisée la réalisation d'une enquête téléphonique mensuelle auprès de tous les clients ayant traité avec KA pendant le mois. Elle dispose ainsi d'une information exhaustive sur la qualité de la production de l'entreprise et se tient au courant des anomalies vis-à-vis des clients.

Un regard lucide sur la personnalité des employés et leurs capacités

Mme Rieul se sent tenue d'offrir aux salariés un environnement de travail où ils puissent s'épanouir et contribuer, en même temps, à l'enrichissement de l'entreprise.

Pour elle, le recrutement est une activité cruciale car le bon fonctionnement de KA dépend en grande partie de l'adéquation des individus et de leur adhésion au système de valeurs de l'entreprise. Pour attirer des jeunes gens motivés, les offres d'emploi publiées dans la presse ne portent que sur des postes de standardiste, livreur, etc. Ces annonces n'intéressent que des jeunes qui ont quitté le système scolaire et pour qui il est vital de trouver un emploi, même modestement rémunéré. Ce n'est qu'une fois entrés dans l'entreprise qu'ils découvrent ce pourquoi on les a recrutés. Pendant longtemps, Mme Rieul a reçu tous les candidats répondant aux offres d'emploi. La période d'essai permet de voir si l'individu adhère aux valeurs en cours dans l'entreprise.

Mme Rieul considère qu'un individu ne peut donner le meilleur de lui-même que s'il occupe un poste en adéquation avec sa personnalité. En soi, cette proposition n'a rien d'original et beaucoup de dirigeants pourraient dire la même chose. Toute la difficulté réside dans la mise en oeuvre de ce principe et Mme Rieul nous a cités plusieurs exemples où elle y a réussi.

Un jour, le comptable a commis une erreur dans la tenue de la trésorerie, ce qui a failli mettre l'entreprise en grande difficulté. Au lieu de le licencier ou de le punir, Mme Rieul se dit que le jeune homme n'était pas employé au bon endroit. Elle se rendit compte que ses facilités relationnelles feraient de lui un bon vendeur. Il est aujourd'hui un des meilleurs commerciaux.

La réaffectation d'une jeune fille du poste d'hôtesse d'accueil vers la relance clients est un autre exemple. L'intéressée avait un regard "naturellement inquisiteur" qui ne convenait pas à une hôtesse d'accueil. Par contre, son attitude convenait bien à la relance des clients qui tardent à honorer les échéances.

Entretien d'un climat de convivialité.

La vie collective à KA est ponctuée de célébrations et de fêtes. L'anniversaire annuel est prétexte à un week-end où les membres de l'entreprise, accompagnés de leur conjoint, se retrouvent dans un château pour faire le point sur l'année écoulée et se détendre. Arbre de Noël, nouvel an, galette des rois...sont autant d'occasions auxquelles Mme Rieul accorde une grande importance. En dehors de ces événements, Mme Rieul voit quotidiennement le personnel même si elle reconnaît qu'elle a de moins en moins de temps pour dire bonjour à tout le monde et bavarder quelques minutes. Elle préfère les déjeuners avec ses collaborateurs aux déjeuners d'affaires.

4. Le rôle des apprentissages antérieurs de Mme Rieul

Avant de voir comment Mme Rieul essaie de maintenir l'équilibre entre régulation informelle et usage d'instruments formels de gestion, il convient de retracer la genèse du mode de management qu'elle met en oeuvre.

Jeune femme ayant dû abandonner ses études pour travailler, elle sait à quel point le monde des entreprises est dur pour ceux qui ne rentrent pas dans les profils standards. Ce n'est sans doute pas un hasard si l'entreprise qu'elle a créée ressemble à un lieu où des individus ayant quitté trop tôt le système scolaire peuvent avoir une seconde chance. Les personnes qui occupent aujourd'hui des positions clés dans l'entreprise ont toutes été recrutées comme livreur, standardiste ou dépanneur.

A la compagnie d'assurance où elle eut sa première expérience professionnelle aux débuts des années 60, elle vit qu'un management archaïque reposant sur surveillance, autorité et manque de reconnaissance de l'effort façonne à la longue des individus timorés qui ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes. C'est ce qui la fit quitter cette compagnie. En créant, quelques années plus tard, KA-L'informatique douce, elle voulut que ce soit un lieu où les individus puissent s'épanouir, un lieu où l'essentiel n'est pas de respecter des règles mais d'apporter une contribution réelle au groupe.

Son passage dans un grand cabinet de conseil anglo-saxon lui a appris que confiance et justice peuvent être des valeurs d'entreprise. Dans ce cabinet, dit-elle, "j'ai appris à avoir confiance dans les gens qui travaillent avec moi. Cela me changeait de la compagnie d'assurances. Chez (ce cabinet)...on ne prive jamais quiconque d'une information qui le concerne. On me disait tout ce que je devais savoir. Vous faites confiance et on vous fait confiance".

Quant à la justice, elle en fit l'expérience lorsque le contrôleur de gestion d'une multinationale voulait écarter le cabinet de toutes les filiales de l'entreprise et proposa un jour une "valise de dollars" à Mme Rieul pour qu'elle livre avec retard un système d'information vital. Elle déclina l'offre et porta l'incident à la connaissance de ses supérieurs. Ce faisant, elle prit un gros risque car la parole du corrupteur pouvait peser plus lourd que la sienne. On apprécia son geste et elle apprit, quelques mois plus tard, que l'entreprise cliente avait licencié le contrôleur.

Ses années à la tête de l'organisme paritaire furent riches en enseignements. Pour se faire accepter des directeurs régionaux, elle comprit qu'il fallait trouver des moyens de leur être utile au lieu de se retrancher derrière sa position formelle. Les syndicats avaient un poids important dans cet organisme. Mme Rieul dit avoir consacré plusieurs veilles de Noël "à régler des bêtises". C'est ce qui l'a amenée, ainsi que ses premiers associés, à se jurer que l'effectif de leur entreprise ne dépasserait jamais 10 salariés. La nécessité de croître a fait franchir ce seuil depuis plusieurs années. Mais sur le fonds Mme Rieul pense qu'on n'a pas besoin de syndicats dans une entreprise où un salarié peut exprimer directement une revendication ou poser un problème à la direction. A KA-L'informatique douce, des élections de délégués syndicaux sont régulièrement organisées mais il n'y a jamais eu de candidats¹⁴.

Alors qu'en tant que Directeur Général Adjoint, elle était la vraie patronne, la nomination d'un directeur général venant de l'extérieur fut une expérience pénible et ressentie comme une injustice. Se sentant trahie, elle démissionna sur le champ et se jura de ne plus dépendre de quelqu'un "pour ne pas être trahie". C'est pourquoi, elle tient aujourd'hui à garder la majorité du capital. Pour elle, l'indépendance passe avant la croissance.

5. Des pressions vers plus de bureaucratie et une recherche permanente de l'équilibre

Le caractère de Mme Rieul et ses pratiques de management font ressembler KA-L'informatique douce à une grande famille. On y entre jeune, on y grandit à l'ombre des aînés et sous le regard à la fois protecteur et ferme de la maman. L'attachement à la famille et à ses grands principes ainsi que la crainte de déplaire/décevoir produisent des comportements utiles pour l'ensemble de la communauté. Mais ces comportements ne résultent pas seulement d'un déterminisme de type structuraliste. Le système de compensation, matérielle et symbolique, auquel Mme Rieul accorde une grande importance constitue un contexte dans lequel les individus ont tout intérêt à mettre leurs énergies au service de l'entreprise. D'autre part, dans un secteur en crise, le seul fait de bénéficier à KA-L'informatique douce d'une sécurité d'emploi suffit à justifier la loyauté des individus. Le rapport d'échange peut être résumé comme suit : l'individu met son énergie au service de l'entreprise qui lui offre, en contre-partie, confort psychologique et matériel.

Dans un monde pareil, il n'est pas nécessaire de beaucoup de formalismes pour indiquer aux individus ce qu'ils ont à faire puisque l'intérêt bien compris de part et d'autre et un processus d'apprentissage lent et informel s'en chargent. Comme nous l'avons vu plus haut, Mme Rieul a instillé dans l'entreprise un minimum de formalisation sur des points sensibles : charte de principes, mesure de la qualité vis-à-vis des clients, calcul de la rémunération des salariés et comptage.

Mais, les constructeurs exigent de voir un organigramme, un plan marketing, un budget, etc. Les banquiers demandent les mêmes choses. Alors Mme Rieul fabrique chaque année un faux organigramme, un faux plan marketing, un faux budget, etc. Elle prend soin de ne jamais les diffuser à l'intérieur de l'entreprise.

Pour autant Mme Rieul n'a pas pu neutraliser toutes les pressions vers davantage de formalisation de la structure. Celle-ci commença quand elle nomma officiellement un directeur du point de vente. "Quand il exerçait la fonction sans le titre, les constructeurs s'obstinaient à

¹⁴ Pour une interprétation nuancée de cette observation, on ne peut écarter une autre hypothèse moins favorable à notre argument. L'absence de candidats peut être la conséquence d'une auto-censure et d'une pression normative informelle du groupe.

s'adresser à moi pour tout" nous a-t-elle dit. Or, la croissance de l'entreprise ne permettait plus à Mme Rieul de continuer à traiter les affaires courantes du point de vente. L'attribution du titre de directeur ne s'accompagna pas d'une augmentation de salaire. Même s'il en a le titre, Mme Rieul pense que "vis-à-vis des employés, (le directeur du point de vente) n'est pas un directeur au sens classique. Il les conseille et leur obtient des moyens auprès de moi".

Même si elle ne l'a fait que pour la forme, Mme Rieul s'aperçut tout de même que le geste ne pouvait pas être totalement neutre aux yeux des autres collaborateurs, plus anciens. Voulant anticiper, elle a nommé trois autres directeurs de secteur et, de l'aveu même de Mme Rieul, l'attribution des titres officiels a changé les individus. La différence de statut des directeurs nous a été confirmée au cours des entretiens avec les membres du personnel.

Les quatre personnes ayant un titre de directeur se réunissent tous les mois autour de Mme Rieul en comité de direction, ce qui provoque chez d'autres salariés l'impression d'être coupés de la direction. Ce sentiment est renforcé par l'indisponibilité grandissante de Mme Rieul à qui l'emploi du temps ne permet plus comme naguère de saluer tout le monde le matin et de bavarder quelques minutes avec les uns et les autres. Tout cela produit une distanciation entre elle et les salariés qui en sont d'autant plus frustrés qu'ils tiraient plaisir du contact direct.

Même si Mme Rieul veut que les salariés se sentent concernés par l'ensemble de l'entreprise, on voit s'élever des cloisons entre secteurs. Contrairement aux anciens salariés, une nouvelle recrue dans le secteur ventes directes, par exemple, ne connaîtra pas les membres du secteur formation et vice-versa. Avec les cloisons, l'esprit de clocher apparaît aussi, ne serait-ce que chez les derniers arrivants pour qui les frontières de l'entreprise s'arrêtent à leur secteur.

Les manifestations collectives ainsi que les réunions de coordination entre secteurs permettent de contre-carrer les effets de cloisonnement vertical et horizontal mais ne peuvent les empêcher totalement.

Le fait que l'attribution de titres ait un sens plus profond que celui que Mme Rieul lui donnait à l'origine s'explique facilement. KA est une entreprise, donc un lieu de production et de distribution de statuts. Les membres de KA devenus plus âgés ne peuvent y rester longtemps indifférents, ne serait-ce que parce qu'ils traitent avec des tiers qui ont des titres officiels.

Ainsi les pressions externes, l'effet de taille et les aspirations des salariés à des statuts formels se sont-ils conjugués pour presser Mme Rieul à formaliser davantage la structure. Pendant de nombreuses années, elle a résisté en expliquant qu'une structure formalisée a plus d'inconvénients que d'avantages. En 1991, alors que la courbe du chiffre d'affaires évoluait en deça de l'objectif visé, il s'est produit un épisode fort intéressant. Les "directeurs" profitèrent de l'occasion pour répéter à Mme Rieul que les difficultés de l'entreprise venaient de son mode de management. Ils ont tous lu dans les livres qu'une entreprise bien gérée a un organigramme, une hiérarchie claire, des définitions précises de postes, des budgets, un contrôle des coûts, etc. Mme Rieul qui avait jusque là résisté à cet argument ne pouvait plus le faire cette fois. Les ventes se portaient mal. Elle accepta de rédiger des fiches de postes. L'expérience dura 15 jours au terme desquels les mêmes personnes vinrent lui reprocher de s'être laissée convaincre. En effet, l'ambiance serait, d'après Mme Rieul, devenue malsaine. Les définitions de postes ont provoqué des réactions négatives chez les personnes concernées. Un individu qui a bien fait son travail pendant des années n'accepte pas facilement de recevoir une fiche lui précisant ce qu'il doit faire. Après cette épisode, Mme Rieul dit que l'entreprise "est revenue à un mode normal de fonctionnement".

Mme Rieul pense que ses collaborateurs insistent sur l'élaboration d'un organigramme parce qu'ils ont envie de n'être jugés que sur les performances de leur propre secteur. Si cette hypothèse est vraie, cette tendance est plus probable en temps de crise. En effet, être jugé sur son secteur seulement permet de ne pas se sentir responsable des difficultés de l'ensemble. Mais il y a une autre interprétation possible de cette revendication. Dans une structure informelle, l'arbitraire du chef est très grand. Or, il y a longtemps que Crozier¹⁵, suivant en cela Weber, a montré que les règles bureaucratiques servent aussi à minimiser l'arbitraire des

¹⁵ M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, collection points, Paris, 1963.

chefs. Les responsables de secteurs pouvaient donc avoir envie d'arracher à Mme Rieul des espaces de souveraineté, même étroits.

De toutes les pressions, c'est le changement de règles du jeu dans le métier de la distribution micro-informatique qui constitue aujourd'hui le principal défi au mode de management de Mme Rieul. Le secteur perd la dimension technique qui en faisait la noblesse, selon Mme Rieul. Le conseil et le service étaient importants dans la relation au client. Aujourd'hui, la guerre de prix entre constructeurs lamine les marges des distributeurs. Contraints à faire des économies pour pouvoir vendre à des prix faibles, les distributeurs deviennent de simples commerçants-détaillants de matériels et logiciels. Du point de vue de Mme Rieul, cette évolution est dangereuse car elle signifie l'abandon de la culture de service au client, la réduction éventuelle des effectifs, la recherche de la vente avant tout, la suppression des activités de conseil et d'assistance technique offertes gratuitement jusqu'à présent, etc. Or, Mme Rieul reste fermement accrochée à la distribution micro-informatique comme un métier "noble", à valeur ajoutée. Ainsi, a-t-elle décidé en 1991 de transformer le conseil et l'assistance téléphonique en prestations payantes au lieu de les supprimer. Elle fait le pari que ses clients finiront par comprendre l'intérêt de payer pour ces services que beaucoup, surtout parmi le grand public, considèrent comme superflus ou devant être offerts gratuitement.

Conclusion : est-il possible de maintenir longtemps un management bureauganique ?

L'histoire des organisations modernes semble être celle du passage fatal d'un management organique vers un management bureaucratique. A sa naissance, l'organisation compte un petit nombre d'individus autour d'un personnage central. Nul n'est besoin de règles formelles pour assurer la bonne marche de l'ensemble. Puis l'organisation grandit, vieillit, se disperse géographiquement ou sur plusieurs métiers. Le personnage central ne peut plus répondre aux sollicitations des membres de l'organisation pour mener les affaires quotidiennes. Alors, l'organisation commence à sécréter des règles formelles, des organigrammes, des budgets, etc. Les théories sur la corrélation entre taille (ou âge) et formalisation semblent donc confirmées par l'observation. De même, on peut voir dans ce phénomène une confirmation de l'hypothèse centrale du courant institutionnaliste, à savoir qu'une organisation est une institution sociale soumise à des pressions "conformistes" et qu'elle ne peut éviter d'adopter les formes d'organisation courantes dans son environnement. Toutes ces théories sont encore renforcées par la rareté d'exemples d'organisations qui auraient fait le parcours inverse, passant d'un fonctionnement bureaucratique à un autre organique. Les tentatives actuelles d'IBM et, plus généralement, de beaucoup de grandes entreprises ne permettent pas encore le recul nécessaire pour juger de la réversibilité du processus de bureaucratisation.

Pourtant, KA-L'informatique douce illustre la possibilité de pratiquer un mode de management original et de résister à la bureaucratisation vers laquelle les forces internes et externes poussent l'entreprise. Ces pressions n'ont rien de déterministe. Les acteurs peuvent développer des stratégies inédites pour en minimiser les conséquences. La thèse initiale de Crozier peut être étendue. Si l'acteur "de base" développe des stratégies en dépit d'une bureaucratie déjà là, l'acteur "au sommet" peut quant à lui combattre la structuration même de la bureaucratie.

Les bonnes performances de l'entreprise, le charisme de Mme Rieul auprès de son personnel et des tiers, ses expériences antérieures, et sa position majoritaire dans le capital sont autant de sources de légitimité qui lui permettent de résister aux pressions bureaucratiques. A présent, la continuité et la cohérence du management bureauganique de KA-L'informatique douce reposent essentiellement sur la présence et la personnalité de Mme Rieul.

Le vrai défi dans ce type d'organisation est d'en préserver l'originalité. Mme Rieul en est consciente et mène un travail idéologique permanent auprès des membres de l'entreprise pour leur faire partager ses conceptions. Elle a le souci de s'assurer que les "leaders" des différents secteurs se comportent en harmonie avec ces principes, ce qui n'est pas entièrement acquis. L'engagement personnel, émotionnel, quotidien des dirigeants est indispensable à la continuité de ce mode de management. Le combat contre la bureaucratisation n'est jamais définitivement gagné tant les forces qui y poussent peuvent être multiples et permanentes.