

K, la culture en danger
-------------------------

L'objet de cette étude est de déterminer les facteurs majeurs qui influencent le processus d'élaboration de la stratégie dans une société française éditrice de systèmes ERP.

L'étude combine le vécu du chercheur comme salarié dans la société K (nom donné à la société pour des raisons de confidentialité) - successivement assistant marketing et comptable auprès des dirigeants fondateurs, consultant fonctionnel et chef de projet ERP, puis responsable produit – et la confrontation de ce vécu aux différents courants de pensée qui traitent du processus d'élaboration de la stratégie. Ce dernier est observé entre janvier 1996 et décembre 2003, soit une période de huit ans.

Cette étude n'offre aucune généralisation sur le fonctionnement d'un éditeur d'ERP, mais elle a l'ambition d'amener tous les acteurs de sociétés dont l'histoire est proche de celle qui est présentée ici à se questionner et pourquoi pas s'ouvrir de nouvelles perspectives.

Dans un premier temps, nous présenterons la société K avant de rechercher dans un second temps, à la lumière de la littérature, les facteurs les plus influents au niveau du processus d'élaboration de sa stratégie. Dans un troisième temps, nous étudierons ce processus sous l'angle des différents cycles de vie et configurations connus par l'entreprise. Enfin, nous proposerons quelques pistes de réflexion.

Société créée il y a plus de vingt ans et dirigée jusqu'à la fin des années 90 par son couple fondateur, K est un éditeur d'ERP français. Il propose ses logiciels en technologie Web et/ou Client-Serveur sur des bases de données Oracle, Sybase et SQL Server installées sur des systèmes d'exploitation Unix, NT ou Linux.

Avec une centaine de salariés, répartis sur quatre sites géographiques distincts, K réalise ces dernières années un chiffre d'affaires compris entre 10 et 15 millions d'euros par an avec environ 150 clients, souvent prestigieux, répartis dans tous les secteurs d'activités.

Comme tous les éditeurs d'ERP, sa gamme ou « business suite » comme l'appellent ses concurrents dépasse le cadre de l'ERP, mais ses ventes sont encore principalement réalisées autour des modules « Finances » et « Achats ».

Les clients de K lui sont fidèles pour la qualité technique et fonctionnelle de ses logiciels, la réactivité de sa maintenance, sa capacité à réaliser des développements spécifiques parfaitement intégrés avec le standard et une innovation permanente. La recherche et développement est d'ailleurs l'axe stratégique principal annoncé par l'éditeur.

En contrepartie, sa taille modeste et son positionnement en niveau de service, à savoir un choix délibéré de se limiter au service directement associé au progiciel, en font un acteur mineur de l'intégration. K connaît des difficultés à nouer des partenariats solides avec les intégrateurs du marché et peine à élever le niveau de ses prestations. Cette remarque d'un client lors d'un club utilisateur en dit long « K fait parfaitement ce que nous lui demandons ; par contre il ne faut pas attendre qu'il nous dise ce que nous devons faire ».

Au niveau organisationnel, les évolutions majeures opérées à la tête de l'entreprise ces huit dernières années nécessitent une décomposition en quatre phases :

- de début 1996 à fin 1999 :

Les fondateurs dirigent la société. Ils donnent la direction à suivre, s'occupent personnellement de la gestion des ressources humaines, établissent les procédures de gestion et de contrôle interne, étudient toutes les propositions d'évolution technique et fonctionnelle des produits. Ils délèguent à quelques cadres de confiance, qu'ils ont formés eux-mêmes, les responsabilités opérationnelles sauf le commercial, le marketing, la stratégie et le contrôle de

gestion (contrôle des notes de frais compris). Le contrôle connaît un développement majeur et des moyens informatiques considérables pour une société de cette taille sont déployés en ce sens (ex : la saisie des temps informatisée).

La société étant alors structurée sur deux sites, les dirigeants choisissent de s'installer sur le site d'ingénierie et commercial, laissant une grande autonomie opérationnelle au responsable du site de recherche et développement.

A cette époque, tous les salariés ou presque n'ont pas connu d'autre société avant leur embauche et ont accepté un salaire initial très faible, quel que soit leur niveau d'études. Faire ses preuves sur le terrain est la seule manière de progresser et d'être reconnu dans la société. Une véritable culture d'entreprise se forge et la solidarité entre tous les membres est très forte. Les énergies négatives sont le plus souvent canalisées vers la direction.

- de début 2000 à fin 2000 :

Les fondateurs, qui ont préparé leur sortie, quittent la direction tout en conservant une part minoritaire du capital. Entre alors un investisseur financier qui prend le contrôle financier lors d'une augmentation de capital importante et surtout grâce à la contraction d'une dette importante dont le remboursement est étalé sur huit ans. Il place un nouveau PDG à la tête de la société, lequel possède personnellement plus de 10% des actions. Il a les mains libres pour faire de cette société un acteur important du marché. Dès lors, il entreprend des réformes structurelles majeures (séparation du service ingénierie en services marketing produit et conseil, création d'un service maintenance, création d'un service dédié aux développements spécifiques, ouverture d'un site commercial/marketing sur Paris, . . .).

De nombreux recrutements – principalement des commerciaux – accompagnent ces mesures et les promotions internes sont nombreuses. Malgré cela, les salariés rejettent en grande majorité le style de management « citadin » de la direction, lequel tranche très nettement avec le style de management précédent. Alertés, les actionnaires majoritaires prennent la décision d'arrêter l'expérience huit mois après l'avoir initiée. Ils nomment alors un directoire à cinq comprenant quatre cadres opérationnels historiques et le nouveau directeur financier, qui en devient le président.

- de fin 2000 à fin 2002 :

Dans une certaine euphorie, la société entre dans l'ère du partage du pouvoir. Les structures créées par la précédente direction sont conservées, l'équipe commerciale est épurée et les nouveaux promus sont principalement des cadres issus du sérail. Malheureusement, le marché est morose pendant ces deux années et les décisions prises n'apportent pas les résultats espérés. De plus, les investisseurs financiers préparent l'échéance de la revente de la société et décident fin 2002 pour faciliter l'opération de nommer un directoire bicéphale (le président du directoire et le directeur du site de recherche et développement).

- de fin 2002 à fin 2003 :

Dès lors, déçus d'avoir été écartés du pouvoir, les exclus préparent leur revanche. Leur travail consiste autant à sensibiliser les salariés sur les dérives de l'entreprise qu'à monter un projet de reprise parallèle à celui proposé par la direction.

Jusqu'au dernier moment, l'indécision est grande. Le ralliement de dernière minute du directeur du site de recherche et développement est le signal de la victoire du projet parallèle.

Un nouveau montage financier se met en place, cette fois très impliquant pour les cadres dirigeants, avec un nouveau dirigeant appelé à prendre la présidence du directoire à quatre. A ce jour, ce dirigeant venu de l'extérieur n'est toujours pas président du directoire et la direction reste collégiale.

Le processus d'élaboration de la stratégie chez K semble confus, voire inexistant. En fait, il s'avère que la stratégie a toujours été plus réalisée que projetée. En effet, « dans le cas

d'une stratégie réalisée, l'entreprise tire des modèles de son passé alors que dans le cas d'une stratégie projetée, elle met au point des projets pour son avenir » (Mintzberg et al., 1999).

Initialement, K n'avait pas de plan d'édition, véritable plan d'investissement permettant de prévoir les évolutions fonctionnelles et techniques nécessaires à un meilleur positionnement des produits sur le marché. Exceptées certaines évolutions technologiques et fonctionnelles majeures, tous les développements étaient initiés et financés par les clients. De même, la notion de budget par service est apparue en même temps que le plan d'édition. Auparavant, les coûts étaient ajustés avec les recettes. Il est donc arrivé plusieurs fois à l'entreprise lors de conjonctures défavorables de licencier par prévention pour maintenir la stabilité du ratio coûts sur chiffre d'affaires.

Avant 2000, si l'on se réfère à la définition du management proposée par Tabatoni et Jarniou, K n'a pas réellement connu de processus de finalisation au niveau de son management (stratégies, plans, budgets, . . .) et a très peu délégué le processus d'animation (gestion des ressources humaines, hiérarchie). Par contre les processus d'organisation et de contrôle de l'activité et de la gestion étaient déjà très développés.

L'année 2000 aura donc marqué l'avènement d'un processus de finalisation (positionnement sur le marché, plan d'édition, budget par service) et le développement du processus d'animation (création d'une structure hiérarchique, définition de fiches de fonction).

En réalité, cet épisode n'aura duré que huit mois car les directions suivantes, même si elles ont conservé les mêmes processus de management, sont revenues à un management informel qui s'affranchit de tous les cadres établis. On peut voir assez facilement la direction lancer un programme en développement sans que le responsable produit en soit informé, ou licencier un salarié sans se préoccuper de l'avis du responsable de service. De même, les budgets et le plan d'édition sont désormais fixés à titre indicatif. Ainsi, les dépenses réelles doivent être justifiées de manière très détaillée et les développements financés par les clients sont toujours prioritaires.

La formulation de la stratégie ne s'est donc pas inscrite dans la durée. L'idée qu'un stratège élabore une stratégie claire et contrôle son application, analyse son secteur d'activité et se positionne clairement dans celui-ci n'a jamais été formellement appliquée chez K. D'ailleurs, aucun des outils et méthodes généralement employés lors de la mise en œuvre de telles stratégies n'a vu le jour, comme par exemple : modèle SWOT, ROI, analyse de risque, analyse concurrentielle, . . .

Bien sûr, le sort de la concurrence a toujours intéressé la direction, mais surtout pour se rassurer et justifier certains résultats médiocres par la morosité du marché. Seules analyses regardées avec intérêt, les études comparatives du CXP (Centre d'eXpérimentation des Progiciels) situent la couverture fonctionnelle de chaque module par rapport à la concurrence. Il eut pourtant été salutaire d'espionner les rouages des produits concurrents pour en extraire la quintessence et s'en inspirer dans les produits maison.

Quoiqu'il en soit, cette absence de stratégie formelle a peut-être sauvé K de la rigidité et de la simplification abusive d'un secteur d'activité en maturation. Les stratégies formelles sont d'ailleurs principalement destinées aux grandes structures qui s'affrontent sur des marchés très concurrentiels. Les moyens à déployer pour entretenir ces stratégies sont disproportionnés quand on sait que K a maintenu un effectif inférieur à cinquante salariés jusqu'en 1998.

En terme d'impact des stratégies formelles sur le processus d'élaboration de la stratégie, nous ne retiendrons donc que la grande place qui a toujours été accordée à la planification opérationnelle, sous la forme d'une optimisation continue des processus d'organisation et de contrôle.

Il n'est donc pas question de stratégie projetée pour K, il est plutôt question de vision.

Selon Mintzberg (1999), la vision est une représentation intellectuelle de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant ou, du moins, qui s'exprime par sa voix.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux impacts directs de la vision des fondateurs dans la période où ils dirigeaient la société, avant d'étudier dans un second temps les effets indirects de cette vision sur le processus d'élaboration de la stratégie au cours des années 2000.

Tout d'abord, Mintzberg (1973) identifie quatre caractéristiques principales de l'élaboration de la stratégie telle que la pratiquent les « visionnaires » :

1 – La recherche active de nouvelles opportunités. Ainsi, la gestion des difficultés est jugée secondaire. Peter Drucker (1970) va dans le même sens : « l'entrepreneuriat veut que les quelques individus de qualité disponibles soient affectés aux initiatives plutôt qu'à la « résolution des problèmes ». »

2 – La patron centralise le pouvoir.

3 – L'élaboration des stratégies se caractérise par des sauts spectaculaires dans l'inconnu. Ainsi, le chef d'entreprise recherche des conditions d'incertitude, où l'entreprise peut faire des gains spectaculaires. Il s'y épanouit même.

4 – La croissance est l'objectif principal de l'organisation entrepreneuriale.

Les dirigeants, à la fin des années 90, ont réussi à déléguer la résolution des problèmes à quelques cadres de confiance. Ils se réservent à cette époque la seule résolution des problèmes graves. De même, le pouvoir est totalement centralisé.

En outre, le goût pour le risque et les gains spectaculaires s'est manifesté, mais seulement à partir du moment où la société a assuré ses arrières avec une trésorerie confortable. A de nombreuses occasions, la direction a ainsi pris le risque de perdre des prospects ou des clients très importants lors de négociations difficiles.

Enfin, l'augmentation du chiffre d'affaires ou de la part de marché n'est pas du tout l'objectif principal de la direction de l'époque. Cependant, à effectif, moyens et chiffre d'affaires constants, la recherche permanente de clients de taille et de prestige supérieurs constitue un réel objectif de croissance. Il se manifeste par un accroissement régulier de la marge par salarié. Le raisonnement du PDG de l'époque est simple : « il est plus facile de commercer avec des gens qui dépensent l'argent qui n'est pas le leur qu'avec ceux qui dépensent leur argent ».

Sa vision s'est exprimée notamment à travers les aspects suivants :

- une volonté toujours affirmée de développer des produits de qualité, avec une constante avance technologique et générateurs de marge,
- un service de qualité mais sans l'ambition de dépasser le stade du service associé au produit,
- une gestion du personnel spécifique et sous contrôle : un effectif inférieur à cinquante salariés pour éviter de gérer les représentations collectives, un recrutement axé sur des jeunes diplômés sans expérience, en recruter trois pour n'en garder que un ou deux,
- une agressivité commerciale qui s'adapte aux ressources et non l'inverse,
- un marketing artisanal,
- et des coûts maîtrisés.

Schumpeter (1934) décrit l'entrepreneur comme celui qui imagine l'entreprise. A la fin des années 90, K répond parfaitement à cette définition, ce qui permet d'avancer que la stratégie est élaborée selon un processus visionnaire.

Depuis, cette vision conserve des effets sur le processus d'élaboration de la stratégie, tant au niveau des modèles mentaux des cadres dirigeants que de la culture d'entreprise.

D'une part, les cadres auxquels la gestion opérationnelle avait déjà été déléguée à la fin des années 90 sont tous issus du sérail. Leur connaissance de l'entreprise et de son environnement a été directement forgée sur le terrain, tel un apprentissage. Leur intelligence, leur résistance et leur volonté les a fait sortir du lot, le modèle darwinien « variation – sélection – conservation » s'appliquant au sein de l'entreprise à cette époque. En l'occurrence, ceux qui sont encore là remplissent au minimum les deux critères suivants : ils sont reconnus pour leur expertise dans au moins un domaine de compétence et sont restés fidèles aux fondateurs de la société.

La vision de ces derniers a donc marqué profondément les esprits au point de façonner les cartes cognitives des cadres devenus dirigeants.

Les cartes cognitives sont des représentations, des structures mentales organisant perception et compréhension, des schémas intégrant les informations reçues dans des modèles de raisonnement conceptuels. « Tout manager expérimenté a dans sa tête toute une série de cartes causales, ou modèles mentaux, comme on les appelle parfois. » (Mintzberg, 1999).

Toutes les données qui ne « collent » pas avec le schéma sont ignorées. Ainsi, le doute n'existe pratiquement pas dans l'esprit des managers qui ne traitent finalement que les informations qu'ils savent traiter. L'action en est grandement favorisée. Par contre, l'enfermement mental collectif est un danger réel lorsque tous les dirigeants ont des cartes cognitives proches. C'est sans doute un des problèmes inconscients des managers de K. C'est une des raisons pour lesquelles il est important de considérer l'élaboration de la stratégie également comme un processus mental.

D'autre part, la vision d'hier a fortement imprégné la culture de l'entreprise.

Selon Pettigrew (1985), la culture peut se voir comme un « tissu social expressif ». Elle est à la fois omniprésente et singulière. Elle est l'esprit de l'entreprise.

Chez K, le temps a forgé une culture très puissante. Elle se retrouve dans le style vestimentaire, dans la pause café commune, dans les loisirs pratiqués en commun ou tout simplement dans les pratiques professionnelles. Un client ironisait à ce sujet : « Le problème chez K, c'est que si on pose la même question à dix personnes différentes, on obtient à peu près la même réponse ».

Plus généralement, ceux qui ont connu les années 90 véhiculent une grande simplicité, valorisent l'expertise et ressentent une réelle fierté dans leur appartenance à la société. Ceux qui sont partis restent d'ailleurs très souvent en contact. Ces valeurs se retrouvent d'ailleurs encore dans les interventions chez le client où se manifeste une grande volonté de rendre service – sans s'affranchir de « vendre » du service –.

La force de cette culture a d'ailleurs systématiquement généré des phénomènes de rejet collectif lors de l'introduction imposée de nouveaux salariés véhiculant d'autres valeurs.

La culture influence le style de pensée apprécié dans l'entreprise et influence donc le processus d'élaboration de la stratégie, notamment en générant des résistances aux changements venus de l'extérieur.

L'élaboration de la stratégie est également un processus émergent.

Les dirigeants et cadres actuels – qui seront peut-être les futurs dirigeants – apprennent avec le temps dans un processus où formulation et réalisation sont indissociables. L'ancrage dans l'action est très fort et la diffusion du savoir est très largement tacite, malgré des efforts très importants « d'externalisation » de la connaissance (Nonaka et Takeuchi) notamment au travers de la rédaction de la documentation produit ou de la refonte de l'intranet documentaire. Malgré cette volonté de transformer du savoir tacite en savoir explicite, ce sont souvent les mêmes salariés, ceux qui ont le plus grand savoir tacite et qui sont prêts à le partager, qui sont sollicités par les autres salariés.

L'explicitation vient souvent dans un second temps. En effet, d'après Karl Weick, le management est prisonnier de la nécessité de donner du sens à l'expérience passée. On essaie quelque chose, on mesure les conséquences, on les explique, et puis on recommence. Pourquoi pas ? Les pratiques quotidiennes sont d'ailleurs les garantes de la grande qualité des produits et de leur support.

La théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982) caractérise parfaitement l'apport majeur des pratiques chez K : interaction cumulative de routines, modèles d'action qui soutiennent et contrôlent le fonctionnement correct de l'entreprise et lui confèrent sa stabilité. L'innovation technique est permanente dans ce système. Par exemple, elle est favorisée par l'organisation mise en place dans le laboratoire de recherche et développement, où les « élus » de l'équipe du « noyau » - cœur de la suite logicielle - sont reconnus et valorisés en grande partie sur leur force de proposition. Malheureusement, la dimension stratégique de cet atout de taille n'est pas perçue par la direction et cette innovation reste confinée à un niveau opérationnel, sans même se diffuser pour ce même niveau à l'organisation toute entière. Ce type d'organisation n'existe pas par exemple dans le service ingénierie.

Le rôle du dirigeant consiste notamment à gérer un processus d'apprentissage grâce auquel une stratégie nouvelle peut émerger. Trop souvent, le dirigeant consacre toute son énergie dans la résolution de problèmes qui pourraient être traités par ses subordonnés et pense que son rôle consiste à concevoir une stratégie délibérée. A sa décharge, la culture d'entreprise fait qu'on voit d'un mauvais œil un dirigeant qui ne s'implique pas fortement dans les problèmes du quotidien. Mais si le dirigeant n'est pas celui qui lève la tête, personne ne pourra assumer ce rôle.

Les pratiques des acteurs sont donc au cœur du système et lui confèrent sa stabilité. Cependant, l'impact au niveau du processus d'élaboration de la stratégie pourrait être plus bénéfique si des dispositifs étaient mis en place pour capitaliser les bonnes pratiques au niveau du management stratégique.

Depuis 2000 est apparu un autre facteur dont l'influence sur le processus n'a cessé de prendre de l'ampleur. En effet, il faut également considérer l'élaboration de la stratégie comme un processus de négociation.

Le micro-pouvoir – pouvoir à l'intérieur de l'entreprise – prend toute sa dimension. « Il s'agit d'un processus de négociation et de compromis entre des individus, des groupes et des coalitions. [...] Toute stratégie, une fois conçue, sera chahutée et déformée tout au long de son accomplissement » (Mintzberg, 1999).

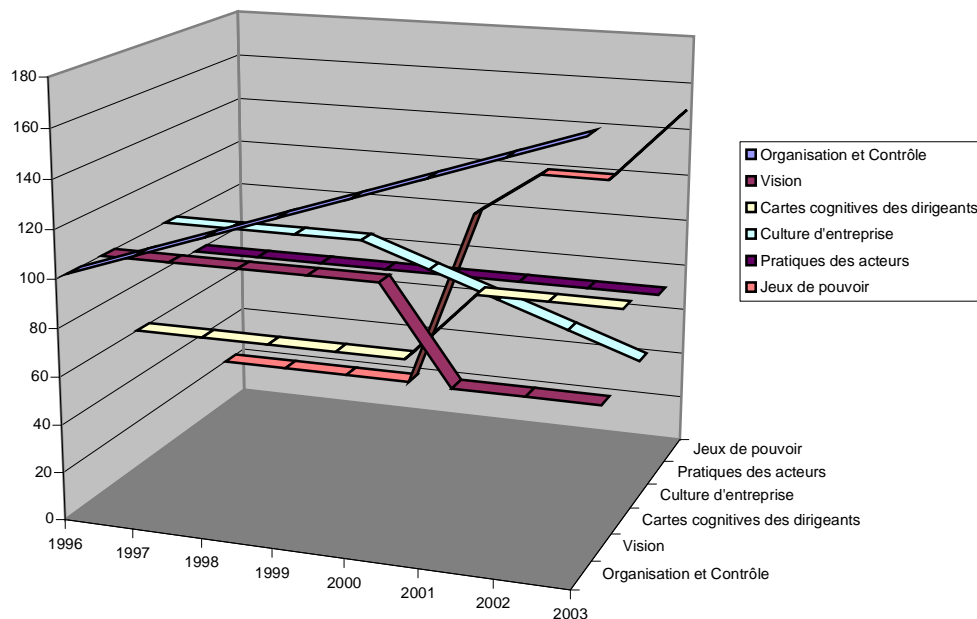
Selon Cressey, Eldridge et MacInnes (1985), « il y a danger à attribuer à la direction, en tant que collectivité, l'idée de la stratégie d'entreprise. La cohésion interne de la direction est elle-même mise en question [...] elle peut évoluer avec chaque problème . . . ». « Seule une entreprise très petite, ou gérée de façon très autocratique, peut se vanter d'échapper, au moins pour un temps à la politique » (Mintzberg, 1999).

Selon Cyert et March (1963), l'organisation est capable de prendre des décisions, mais celles-ci ne semblent pas faire une stratégie car elles sont séquentielles et parfois contradictoires.

Muselés avant 2000, les intérêts particuliers des cadres dirigeants sortent de l'ombre. Depuis, K n'échappe plus à la politique et la cohésion interne de la direction est sans cesse remise en cause. Si l'expertise reste une justification forte du pouvoir attribué aux cadres supérieurs, on voit se créer des alliances – mouvantes -, poindre l'insurrection, la contre-insurrection . . . puis la formation de nouvelles alliances, avec à chaque fois comme résultat l'éviction d'un membre, présenté comme le responsable des maux de l'entreprise. A chaque nouveau bouc-émissaire, tout le monde est persuadé qu'il est le vrai responsable. Une vraie campagne de dénigrement de fond est d'ailleurs savamment orchestrée à cet effet : « Voilà le coupable ! Après son éviction, tout ira mieux ».

Bien sûr, la politique présente certains avantages comme ceux de porter les plus forts au pouvoir, de débattre de tous les aspects d'un problème, de promouvoir un changement bloqué ; elle présente également des inconvénients notoires comme ceux d'allonger le processus de décision ou encore de développer en coulisse la formation de groupes de soutien pour développer une influence personnelle au détriment d'une cohésion plus générale. La politique est donc un facteur très influent dans le processus actuel d'élaboration de la stratégie.

Le contrôle, la vision, les modèles mentaux, la culture, les pratiques et la politique interne concourent assurément au processus d'élaboration de la stratégie.



Toutefois, il est possible de porter un regard différent sur l'évolution du processus d'élaboration de la stratégie chez K. Plutôt que de focaliser l'analyse sur les différents facteurs qui influencent le processus, c'est la compréhension des séquences de ce processus, ses différents stades, et notamment l'étude de leur enchaînement qui peuvent nous être utiles.

Les travaux de Hannan et Freeman (1977) éclairent notre propos. Selon eux, « la structure de base et le caractère d'une entreprise sont fixés peu de temps après sa naissance. Ses activités ultérieures ne font que la rendre plus rigide, et moins apte à prendre des décisions véritablement stratégiques. Ces activités engendrent en effet des coûts structurels, notamment les investissements physiques, les équipements et le personnel spécialisé ; des contraintes qui pèsent sur l'information des décisionnaires et des forces politiques internes à l'entreprise (par exemple les unités qui résistent à la réorganisation). Incitent également à l'inertie les pressions extérieures, y compris les obstacles légaux et fiscaux pour entrer sur un marché ou pour en sortir ; les contraintes concernant la disponibilité et l'acquisition de l'information extérieure ; les formes établies de la légitimité, qui produisent la résistance au changement et le problème de la rationalité collective. »

K pourrait bien payer aujourd'hui, par une incapacité à élaborer une stratégie en accord avec son histoire et ses ambitions, la recherche de croissance décidée à la fin du vingtième siècle. Avant de se retirer, les dirigeants-fondateurs ne s'estimaient pas en mesure de conduire eux-même la transformation de la structure relative à cette croissance. Les errements qui suivirent

ce retrait ne seraient donc pas liés à la perte du guide et de sa vision, mais les conséquences logiques d'une évolution jugée indispensable à l'époque car une certaine claustrophobie s'instaurait en interne au regard des opportunités offertes par le marché.

Autre éclairage, Mintzberg (1999) constate que, dans les secteurs de pointe, les entreprises ont tendance, lors de l'état de « lancement », à dépendre d'entrepreneurs doués de leadership et de stratégies visionnaires opérant sur des structures assez simples. A mesure que l'entreprise vieillit et que le secteur accède à la maturité, l'état de « lancement » peut céder la place à un état structuré plus systématiquement, sous la direction de managers dits « professionnels », soumis à des processus de planification. Il semble que depuis quatre ans, un passage d'un état à l'autre s'opère chez K.

Cette transition est d'ailleurs vécue assez difficilement et génère, outre la valse des présidents et la reconfiguration des directoires, le départ des salariés expérimentés déçus par les changements opérés. Ces départs sont cependant nécessaires si l'objectif recherché est l'amplification de la planification. Leur vision différente de la société est source de désordre. En effet, si deux chevaux tirent un même carrosse, l'un avec des œillères, l'autre sans, le carrosse risque d'aller de travers et de perdre de la vitesse. Faut-il pour autant privilégier la vitesse ? Prendre son temps et regarder ce qui se passe à côté peut parfois éviter de courir à la catastrophe.

Toujours au sujet du cycle de vie des entreprises, les travaux de Chandler (1962) décrivent quatre stades connus par une même entreprise si elle ne disparaît pas en cours de route. Le premier stade est l'acquisition initiale de ressources. En instituant depuis quatre ans des structures fonctionnelles en vue de coordonner l'activité, K est actuellement au second stade, à savoir l'attachement à utiliser les ressources le plus efficacement possible. Le troisième stade, celui de la croissance par la diversification, pourrait par exemple se traduire par le rachat ou le partenariat avec un cabinet d'expertise comptable pour proposer une offre ASP (Application Service Provider) sur le marché des PME. Pour l'instant, K voit le marché encore sous un angle technologique et l'offre ASP, qui fonctionne, ne se vend pas car le bénéfice attendu par la clientèle pour ce type d'offre se situe bien plus au niveau financier qu'aux niveaux technologique et fonctionnel.

Autre angle d'analyse, les configurations d'entreprise selon Mintzberg (1989) : Jusqu'en 1999, K est une « entreprise entrepreneuriale ». « Simple, petite, jeune, composée du patron et des autres. La structure est informelle et flexible, et l'essentiel de la coordination est assuré par le chef. Cela lui permet d'opérer dans un environnement dynamique, où elle peut montrer plus d'intelligence que la bureaucratie. »

En 2000, transformation vers « l'entreprise machine ». « Rejeton de la révolution industrielle, moment où les tâches ont été de plus en plus spécialisées et le travail fortement standardisé, cette entreprise opère comme une machine hautement programmée et bien huilée. » La volonté de détruire à cette époque la fonction de « responsable client » - au sens de responsable projet, la responsabilité entre les salariés s'inversant d'un projet à l'autre -, a été réalisée fin 2003 pour instituer des niveaux hiérarchiques privant les consultants de s'initier très tôt à la compréhension globale d'un projet. Aujourd'hui, le chef de projet devient un spécialiste du projet plutôt qu'un spécialiste du client. A l'heure de la gestion de la relation client, il est surprenant de voir cette avance significative sur la concurrence partir en fumée.

Depuis 2001, « l'entreprise politique » prend le dessus en améliorant toujours un peu plus la spécialisation aux niveaux opérationnels. Cette période comprend notamment deux ans de direction affaiblie par la recherche permanente du consensus, des guerres claniques entre la fin de l'année 2002 et l'été 2003 et la recherche d'un nouvel équilibre depuis.

Toujours selon Mintzberg (1999), certaines entreprises ne sont politiques que temporairement, notamment pendant les périodes de transformation difficile. C'est a priori la destinée de K qui

ne parvient pas à trouver un équilibre dans ce modèle et semble plutôt rechercher un modèle de gouvernance plus proche du système initial, à savoir, « l'entreprise entrepreneuriale ».

En s'appuyant sur les travaux de Miller (1976), on peut dire que K navigue entre deux archétypes : un archétype d'échec, le « regain » - lorsqu'une nouvelle équipe tente un redressement avec des ressources insuffisantes et une expérience inadéquate -, et un archétype de réussite, « l'innovation » - généralement une petite entreprise avec une stratégie de niche, une structure simple et une ligne de produits non-diversifiée, avec beaucoup d'innovation dans le produit -.

En fait la configuration idéale pour K ressemble à « l'entreprise missionnaire » définie par Mintzberg (1999) : « lorsqu'une entreprise est dominée par une culture forte, ses membres sont enclins à tirer ensemble dans le même sens, et on y verra peu de division du travail, peu de spécialisation des tâches, et un affaiblissement des distinctions entre cadres de base, état-major, ouvriers, etc. Les valeurs, les croyances partagées par tous les membres assurent son unité. Ainsi, chacun peut avoir une grande liberté d'agir, ce qui indique une forme presque pure de décentralisation. »

Mais aujourd'hui, si la culture est toujours très présente, une partie importante de celle-ci, la fierté, le plaisir du travail bien fait, disparaît. Elle est remplacée petit à petit par la crainte de perdre son emploi, sentiment qui entame sérieusement la dimension singulière de la culture d'entreprise. Perdre son emploi, c'est possible également ailleurs, et souvent dans de meilleures conditions. Être fier de son travail et de son entreprise, c'est beaucoup plus rare.

La culture est une ressource stratégique clé car elle est rare et inimitable. Elle n'est pas utilisée comme telle car un wagon de mesures est pris depuis quatre ans pour ressembler toujours plus aux concurrents (partenariats contre-nature, paramétrage des produits par secteur d'activité sans la connaissance des métiers, hiérarchie instituée dans la gestion des projets, objectifs quantitatifs prédominants pour les systèmes de primes).

Il existe selon Mintzberg (1996) cinq moyens faciles de détruire une culture riche (un seul suffit) :

- 1 – Gérer en fonction du compte de résultats.
- 2 – Planifier toute action.
- 3 – Déplacer les cadres, de façon à être sûr qu'ils ne connaîtront rien à fond à l'exception de la gestion.
- 4 – Être toujours « objectif », autrement dit traiter les gens comme des objets.
- 5 – Résoudre tous les problèmes à l'aide de cinq moyens faciles.

A part le point trois, qui n'a jamais concerné la société, depuis 2000, K amplifie consciemment ou inconsciemment tous les autres. C'est en cela que l'entreprise perd à un rythme très soutenu la richesse de sa culture et par la même occasion son réel avantage concurrentiel.

Que ce soit sous l'angle des facteurs qui influencent le processus d'élaboration de la stratégie ou sous l'angle de l'analyse des configurations de l'entreprise et de ses cycles de vie, il apparaît clairement que K vit difficilement depuis quatre ans une phase de transformation qui devra accoucher d'une nouvelle configuration génératrice de stabilité.

De quelle configuration s'agira-t-il ? Un retour à « l'entreprise entrepreneuriale », une accentuation de « l'entreprise machine », un enfoncement dans « l'entreprise politique » ou bien la reconnaissance de l'originalité de « l'entreprise missionnaire » ?

Les jeux sont aujourd'hui très ouverts et la visibilité très réduite. K semble s'éloigner doucement de « l'entreprise missionnaire », rêver de « l'entreprise entrepreneuriale », s'accommoder de « l'entreprise machine » et s'embourber dans « l'entreprise politique ». « Beaucoup de monde à la barre pour une direction hésitante » semble traduire la situation actuelle. Plus le chiffre d'affaires est malade et plus il y a de commerciaux ou autres

responsables du parc client ou de la stratégie clientèle. Peut-être faut-il s'interroger sur le sens du lien de causalité ?

Plus de réelle vision si ce n'est chacun la sienne pour les managers en place et quoiqu'il arrive une vision à très court terme, dénuée de système de valeurs mobilisateur.

L'élaboration de la stratégie résultait initialement de la vision des entrepreneurs. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et la confusion régnant depuis plus de quatre ans en est peut-être la conséquence. La quête d'une rationalité dont les limites semblent inconnues des dirigeants est toujours d'actualité dans une organisation de plus en plus contrôlée. La richesse des pratiques quotidiennes des acteurs n'est pas valorisée. La culture est donc en danger.

Dès lors, dans le contexte actuel, quelles sont les possibilités offertes à l'entreprise pour élaborer la stratégie de demain ?

Première possibilité : pousser à outrance la destruction du système précédent pour reconstruire un système ultra-planifié, en mesurant les conséquences de la chute progressive et incontournable de l'innovation et de la valeur ajoutée. C'est l'aboutissement de « l'entreprise machine ».

Seconde possibilité : un vainqueur politique élimine ses concurrents et favorise le retour à « l'entreprise entrepreneuriale ». Ce combat risque de laisser des traces à tous les niveaux de l'organisation car les perdants devront quitter le navire, de gré ou de force.

Troisième possibilité : créer une alliance politique stable autour d'une vision commune et cohérente. Le risque est évidemment dans la durée de cette alliance et dans le nombre de signataires car plus il y en a, plus le processus est compliqué. « L'entreprise politique » trouverait alors une autre forme d'expression.

Enfin, quatrième possibilité : reconnaître la force de la culture d'entreprise dans sa globalité et notamment réintroduire la fierté, donner un sens au travail de chacun. Pour y parvenir, le chemin peut être long car une culture forte est aussi mère de résistance au changement.

Tout changement majeur ne semble pouvoir venir que de l'extérieur mais tout changement venu de l'extérieur se heurte à un mur infranchissable. Le changement ne pourra donc se produire que de deux façons : soit de l'intérieur par une véritable prise de conscience de la situation par les membres influents de la direction suivie d'une réponse collégiale, soit de l'extérieur avec la prise de mesures radicales afin d'évincer rapidement les symboles historiques de cette culture, au risque d'en perdre en même temps certains avantages.

Ce serait alors l'avènement de l'entreprise « missionnaire ».

Une nouvelle vision qui prend appui sur la forte culture d'entreprise et les pratiques des acteurs, suffisamment novatrice pour venir à bout des modèles mentaux façonnés par le passé, suffisamment puissante pour décourager les initiatives de déstabilisation et suffisamment mobilisatrice pour insuffler à chacun le droit, le devoir et le désir de devenir un acteur du changement de « son » entreprise. Voilà ce dont l'entreprise semble avoir besoin.

Ce qui est certain, c'est que le changement s'impose et qu'un retour en arrière ferait encore plus de mal qu'une fuite en avant. Dès lors, il convient pour tous les nostalgiques de la première époque de méditer cette maxime du philosophe français Alain : « tout changement paraît impossible. Mais une fois qu'il a eu lieu, c'est l'état des choses antérieur qui paraît impossible ».

**Bibliographie :**

- Chandler, A.D., Jr.**, « Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise. », Cambridge, MA : MIT Press (1962).
- Cressey, P., Eldridge, J., MacInnes, J.**, « Just Managing : Authority and Democracy in Industry. », Milton Keynes : Open University Press (1985).
- Cyert, R.M., March, J.G.**, « A Behavioral Theory of the Firm. », Englewood Cliff, NJ : Prentice Hall (1963).
- Drucker, P.F.**, « Entrepreneurship in Business Enterprise. », Journal of Business Policy (jv. 1970, p. 3-12).
- Hannan, M.T., Freeman, J.**, « The Population Ecology of Organizations. », American Journal of Sociology (1977).
- Miller, D.**, « Strategy Making in Context : Ten Empirical Archetypes. » (thèse de doctorat, Faculty of Management, McGill University, Montréal, 1976).
- Mintzberg, H.**, « Strategy-Making in Three Modes. », California Management Review (16 fév. 1973, p. 44-53).
- Mintzberg, H.**, « Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations. », New York, Free Press (1989).
- Mintzberg, H.**, « Musings on Management. », Harvard Business Review (juillet-août 1996, p. 5-11).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.**, « Safari en pays stratégie. », Village Mondial (1999).
- Nelson, R.R., Winter, S.G.**, « An Evolutionary Theory of Economic Change. », Boston : Harvard University Press (1982).
- Schumpeter, J.A.**, « The Theory of Economic Development. », Oxford University Press (1934).
- Nonaka, I., Takeuchi, H.**, « La connaissance créatrice. », De Boeck Université (1997).
- Pettigrew, A.M.**, « The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries », Oxford : Basil Blackwell (1985).
- Weick, K.E.**, « The Social Psychology of Organizing. », Reading, MA : Addison-Wesley (1ère éd. 1969, 2ème éd. 1979).