

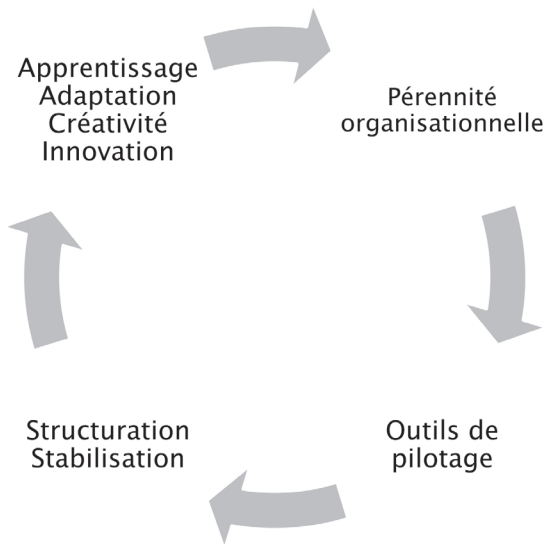
### 3. Présentation des chapitres : un apport théorique et managérial

Le fil conducteur des articles de cet ouvrage s'est construit autour d'une question commune : quel est l'impact de la formalisation/structuration organisationnelle sur les capacités d'adaptation et d'innovation nécessaires au maintien d'une organisation dans la durée ?

Nous souhaitons mettre en évidence que les processus organisationnels de formalisation et de structuration tels que la certification, les systèmes de contrôle de gestion, les systèmes d'informations comptables ou la codification des processus permettent une légitimation externe, mais aussi une structuration en interne, laquelle *in fine* favorise l'adaptation, l'innovation, la créativité, voire une résilience source de pérennité.

La difficulté est de trouver le bon dosage. La bonne dose de structuration permet d'une part de s'assurer que l'organisation réponde aux attentes externes. D'autre part, cette structuration est source d'une stabilisation organisationnelle, laquelle, paradoxalement, n'est pas incompatible avec les dynamiques sources de pérennité.

*Figure 2 : Pilotage et Pérennité : une relation récursive*



Anne Maurand-Valet (chapitre 1) s'interroge sur le rôle des normes de systèmes de management (NSM) comme levier immatériel de pérennité. Les questions posées sont les suivantes : peut-on standardiser/normaliser les systèmes de management ? Une marge

de manœuvre, un *slack*, une dose d'informel sont-ils nécessaires à la créativité, à la différenciation compétitive ? Sans norme, cela marcherait-il aussi bien ? Doit-on tout normaliser ?

En même temps, historiquement, les normes techniques se sont avérées indispensables. Les normes des systèmes de management sont, en externe, un facteur de légitimation sociale, et en interne, un vecteur de cohésion, de visibilité, d'une dynamique source d'adaptation et d'innovation.

Pascale Amans, Agnès Mazars-Chapelon et Fabienne Villesèque-Dubus (chapitre 2) montrent que les budgets, à l'instar du processus de certification mis en évidence par Anne Maurand-Valet, donnent un signal externe (isomorphisme/environnement) et répondent ainsi aux attentes de l'environnement (signal de qualité pour la certification, signal de gestion rigoureuse et de légitimité pour les budgets). En effet, le budget constitue le moyen pour ces théâtres de gagner les ressources nécessaires à leur survie (rôle symbolique, voire cérémoniel, de l'outil). En ce sens, il constitue un ressort externe de la pérennité des organisations (outil de communication avec les parties prenantes). En interne, le budget est également source de structuration (à l'instar du processus de certification) et constitue un garde-fou suffisamment souple (possibilités de révision budgétaire) pour ne pas brider la créativité. Le budget constitue ainsi un outil rationalisateur qui encadre la créativité. Il s'avère être un instrument de pilotage et dépasse donc le simple rôle cérémoniel en vue d'obtention de fonds publics. Au-delà d'une rigidité apparente, le budget offre une liberté. En ce sens, le budget constitue un ressort interne de pérennité organisationnelle. Enfin, il constitue également le fil d'Ariane permettant, en quelque sorte, d'établir un pont entre le caractère éphémère des créations artistiques et la recherche d'une continuité/pérennité de l'organisation.

Ariel Eggrickx interroge (chapitre 3) le lien entre les outils de contrôle (à travers la LOLF) et la pérennité des organisations publiques. La question posée est la suivante : les outils de contrôle transposés du « privé » au « public » permettent-ils de renforcer la cohérence et la cohésion de ces institutions, ou est-ce qu'au contraire le mimétisme des systèmes de contrôle (du « privé » au « public ») conduit-il à des restructurations remettant en cause l'essence même de ces organisations ? L'auteur interroge ainsi le lien entre système de contrôle, identité, et pérennité des organisations publiques et montre que, si en théorie la LOLF aurait dû contribuer à un débat d'idées, une meilleure coordination, une cohérence et une transparence des stratégies mises en œuvre, il n'en est rien en pratique. En effet, un

mimétisme privé/public s'est opéré entre deux types organisations non-isomorphes, ce qui crée des faux-semblants peu propices à préserver dans le temps l'identité, les valeurs essentielles qui sont pourtant le fil conducteur de la pérennité d'une organisation. Alors que le pilotage d'une organisation pérenne s'appuie sur une simplicité, une communicabilité des indicateurs, la LOLF, par sa complexité et son incommunicabilité, participe à une pseudo-représentation de la performance.

En partant d'une étude de cas emblématique de pérennité : le cas d'IBM Montpellier, une entreprise ayant su perdurer dans un contexte de concurrence et de délocalisation particulièrement lourd, Céline Averseng (chapitre 4) s'interroge sur les dispositifs de management ayant abouti à cette longévité exceptionnelle. Cette organisation s'est engagée dans une démarche originale de management des processus, laquelle semble permettre aux acteurs : a) de piloter leur activité, b) de transmettre des connaissances sur les activités en question, c) surtout de concilier les contraintes internes (en termes de fonctionnement, de performance) et externes (référentiels, normes) de l'organisation. L'auteur questionne comment une démarche particulièrement formelle, standardisée, voire « rigide » de prime abord... donne à l'organisation une grande flexibilité... source de maintien sur la durée. L'auteur montre que la codification et la restructuration des processus apportent le cadre dans lequel vont se nouer les interactions porteuses de sens. Or la création de sens est au cœur du paradoxe de la pérennité, car elle s'appuie comme elle sur une articulation entre la structure porteuse de stabilisation et l'émergence de configurations innovantes.

Philippe Chapellier et Yves Dupuy montrent, dans le chapitre 5, que la tension inhérente à la pérennité, entre stabilité et adaptabilité, se retrouve dans les PME sous la forme d'hybridation du système de gestion du dirigeant, que ce soit au niveau du SIC ou du système de décision accompagné par l'expert. En adéquation avec l'hypothèse du livre selon laquelle la pérennité tient aux connaissances de ses dirigeants, il est illustré ici comment ces connaissances peuvent provenir de l'information comptable. D'une part, la simplicité mais aussi la richesse du système d'information comptable (SIC) du dirigeant de PME/TPE constituent un support pour saisir les signaux importants utiles au maintien d'une organisation et contribuent à une plus grande réactivité. D'autre part, le choix et l'utilisation des outils adaptés nécessitent une hybridation avec des compétences externes souvent apportées par l'expert-comptable. Ce dernier est au cœur de l'hybridation du système de décision car il contribue au processus

d'appropriation par le dirigeant de l'information comptable. Une fois décodées puis intériorisées, ces connaissances peuvent devenir actionnables pour le pilotage de l'entreprise.

La réflexion de Gérard Naro et Denis Travaillé (chapitre 6) porte sur la contribution du BSC (Balanced Scorecard) à la capacité d'une firme à gérer la tension paradoxale entre changement et continuité, exploration et exploitation conduisant à sa pérennité. Le BSC est envisagé comme un levier de contrôle interactif favorisant l'apprentissage en double boucle sur des activités d'exploration. Les auteurs montrent aussi que sa mise en place suscite un dialogue, un débat propice à l'émergence d'une représentation collective et partagée d'une stratégie. Pour capitaliser en même temps sur des compétences existantes, il convient d'utiliser en parallèle d'autres dispositifs de contrôle (budgets, reporting, tableaux de bord opérationnels...) affectés au contrôle diagnostique, qui seraient plus à même de piloter les activités d'exploitation. Cette capacité à combiner de manière complémentaire les deux systèmes interactifs et diagnostiques constitue, selon les auteurs, une capacité dynamique source de pérennité.

Vincent Lagarde et Catherine Macombe s'interrogent en conclusion sur la pérennité non d'une seule organisation mais d'une filière et poussent à l'extrême l'idée selon laquelle on peut promouvoir la pérennité sans pilotage formel. Il est mis en évidence que la filière se pérennise sans que l'acteur proactif ne recoure à un système de contrôle formalisé des partenaires. Il s'agit plutôt d'un type de management où les acteurs de terrain produisent des règles autonomes afin de pallier les insuffisances du système. Le contrôle passe d'abord par la confiance. Ce détour par un secteur spécifique (agriculture) vient opportunément rappeler que l'importance des relations personnalisées, informelles, vecteur de transmission de connaissances tacites... sont au cœur des processus d'innovation et de capitalisation conduisant *in fine* à la pérennité.

### ***Références bibliographiques***

Agarwal R, Helfat CE (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, vol 20 n° 2 : 281-293.

Andriopoulos C, Lewis MW (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, vol 20 n°4 : 696-717.

Benghozi P-J (2009). La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? *Revue Française de Gestion*, vol 35 n°192 : 177-181.