

# *Vers un changement de paradigme dans la gestion des organisations ?*

## *Observations de terrains innovants en France*

Amaury Loup Gayet, Doctorant en Gestion, CEROS Université Paris X – Nanterre

[gayet.amaury@gmail.com](mailto:gayet.amaury@gmail.com)

### **Problématique**

« Aujourd’hui, les caractéristiques nouvelles des TIC, comme l’ubiquité amènent à repenser les dispositifs de contrôle organisationnels [...]. Les SI transforment l’espace des entreprises en un champ observable et visible (Amintas, 2002) [...]. La société de contrôle ne procède plus, contrairement à la société disciplinaire, à un confinement physique des individus mais exerce un contrôle continu à travers une communication instantanée permise par les développements technologiques [...]. Cette perspective reflète avec beaucoup d’acuité les situations de traçabilité des actions en temps réel, à distance, constatées dans de nombreuses organisations (Dambrin, 2005) » (Leclercq-Vandelannoitte, 2013).

Il semble pertinent de s’interroger si nous nous ne dirigeons pas vers un nouveau paradigme au sens de Khun (1983). C’est-à-dire la « reconstruction de tout un secteur sur de nouveaux fondements » suite au « sentiment défectueux, susceptible d’aboutir à une crise ». Cette possibilité avait été pressenti par des auteurs de la French Theory, courant qui a profondément influencé les sciences de gestion, comme Deleuze (1990) et Foucault (2001) pour qui il était « évident que nous devons nous séparer dans l’avenir de la société de discipline d’aujourd’hui » (Leclercq-Vandelannoitte, 2013).

Les sciences de gestion subiront une mue profonde et les structures existantes se déconstruiront pour prendre de nouvelles formes. C’est par cette dimension générale, qui permet de formuler comme hypothèse centrale un changement profond des modes actuels de fonctionnements, que nous allons chercher à comprendre les évolutions subies par la profession de contrôleur de gestion. Après avoir situé les nouveaux enjeux par le cadre théorique nous nous immergerons sur deux cas d’entreprises françaises innovantes pour mettre en exergue le contexte général.

### **Cadre théorique**

Tout comme pour le management en général, le contrôle de gestion, confronté à l’incertitude croissante, fait face à de profondes mutations. Développer l’agilité organisationnelle (Barzi, 2011 ; Richards, 1996) semble une réponse pour faire face à l’instabilité qui rend le contrôle cybernétique de type programmation / planification / prévision insuffisant (Bonnache, 2011). Le principal impact de l’incertitude est d’accroître le risque associé à la prise de décision. Le contrôle de gestion doit intégrer l’imprévu à la planification (Méric, 2000).

L'incertitude implique également de décentraliser le risque car le dirigeant ne peut l'assumer seul en s'organisant en mode projet (Le Saget, 2013). Ceci impacte le contrôleur de gestion qui s'oriente vers une fonction de partenaire parmi les quatre idéaux types identifiés par Lambert (2005). Son rôle est d'orienter les objectifs des équipes organisées en mode projet vers la rentabilité en traduisant l'incertitude émanant de l'environnement en information et en actions créatrices.

Moralès (2012) distingue deux rôles principaux pour les contrôleurs : celui de surveillant et celui d'aide à la prise de décision. C'est sur ce dernier que les contrôleurs souhaitent se focaliser. Or, les TIC tendent à automatiser la production industrialisée de chiffres et à les rendre consultables par des états-automatiques. Ceci permet de positionner la créativité comme problématique centrale du contrôle de gestion pour créer de la valeur ajoutée et influencer les acteurs à mettre en œuvre des actions concrètes (Turki, 2006).

L'accélération du traitement de l'information par les TIC provoque une incertitude croissante qui implique une innovation constante. Face à ce constat, les TIC sont la solution aux maux qu'ils ont eux-mêmes générés. Nous sommes dans une causalité boucle et une mue, impliquant l'évolution de certains comportements, est nécessaire à la survie. Désormais, le pouvoir est lié à « ce que l'on diffuse ou échange » (Le Saget, 2013) et les salariés ne sont plus les récepteurs de l'information de la Direction mais des émetteurs. Pour éviter la dislocation liée à la décentralisation, le contrôleur a un rôle pivot qui consiste à capitaliser et centraliser la production de connaissance qui est décentralisée.

### **Etude de cas**

La nécessité pour les entreprises d'opérer une mue dans la gestion semble évident. La question est de décrire, pour deux terrains innovants distincts, comment la métamorphose s'opère. La gestion s'articule autour de deux logiques largement antinomiques : celle de régulation, pour les opérations, et celle d'auto-apprentissage, pour les projets (Gervais, 2005, Declerck et Boudeville, 1973). Cette distinction justifie la pertinence des deux terrains étudiés. Le premier est particulièrement innovant pour la logique de régulation, qui évolue vers celle d'autorégulation, et le second pour celle d'autoapprentissage.

La société IP Leanware automatise en temps réel l'information dans l'industrie de production de masse. Elle structure les données du processus de production collectées en temps réel par le client, recourt à l'analyse algorithmique pour identifier des situations de surperformance et les diffusent dans l'organisation par des interfaces tactiles. Ceci a soulevé une réflexion visant à intégrer une méthode de valorisation temps réel (Gayet et Rubat du Mérac, 2016) qui permettra d'ajuster les conditions de surperformance aux fluctuations de prix (Gayet et al., 2014). Dès lors, le processus de production s'autorégulera aux contraintes extérieures par un dialogue homme machine. Ceci soulève une grande tendance où, ce qui relève des opérations et sous-tend un nombre fini de possibilités, tend à être analysé de manière automatisé et la régulation des opérations facilités par les machines.

Soutenu par les machines dans ses activités productives l'objectif est de développer la créativité pour améliorer l'apprentissage et faire face à l'incertitude par l'innovation. Pionnier dans le

bouleversement lié au TIC le Groupe Hervé, considéré par un ouvrage (Jochem, 2014) comme le plus avancé en France, a profondément modifié les pratiques managériales dans son organisation. Il part du constat que la seule façon de faire du profit est la rareté qui implique l'innovation et donc une entreprise d'entrepreneur, c'est-à-dire de risque. Ceci sous-tend l'émergence d'une intelligence intuitive et émotionnelle qui cherche à comprendre les signaux faibles pour développer la création autour de trois dimensions : l'entrepreneuriat, la créativité et le contexte économique et de changer le système de sens pour l'induire non plus par des contraintes hiérarchisées mais environnementales pour construire un cadre de responsabilité. Au niveau opérationnel, ceci passe par l'empowerment basées sur trois contraintes : environnementale, l'existence dans un système et la continuité entre l'histoire et son futur.

Le niveau organisationnel s'en retrouve profondément bouleversé. Le web 2.0 donne une capacité d'entreprise collective et permet le développement d'une société agile pour apporter une réponse à l'instabilité environnementale. Le rôle du manager est de devenir un « chef d'orchestre » qui va devoir répondre aux fonctions de sélectionneur, d'éducateur et de catalyseur. La gestion du conflit est également centrale. L'émergence de micro-conflits permet d'éviter les maxi-conflits. Le système de contrôle évolue également et se réalise par le bas. L'intra-entrepreneur se fixe lui-même ses objectifs et la société s'organise à travers un module d'auto-évaluation et l'évaluation référentielle pour le responsable.

Ceci permet de construire le niveau stratégique sur de nouveaux fondements, basé sur la théorie du chaos. La réponse à l'imprévisibilité de l'environnement est la multiplication du nombre de capteur intelligent et la stratégie n'est plus élaborée par le haut, elle se construit en marchant. Ceci induit de profonds changements. Des organisations Taylorienne mécaniques nous entrons dans une société holistique construites de bas en haut sur le schéma du vivant. Il s'agit d'évoluer d'une logique linéaire à une logique pragmatique et systémique, du déductif à l'inductif essai-erreurs, de la subordination à la coopération, du temps décomposé au temps holistique, d'un monde de la rétention d'information à celui de la transparence, du pouvoir de domination au pouvoir de création. Ceci suppose quatre changements : la causalité boucle (au lieu de la causalité linéaire), l'ambivalence (au lieu d'être binaire), la synthèse (au lieu de l'analyse) et la logique effectuale (au lieu de prédictive).

De manière générale, les TIC interrogent en profondeur la gestion des organisations et permet un fonctionnement bottom-up. La problématique centrale du management devient l'articulation entre la rationalité illimitée et limitée de Simon (1980). La rationalité illimitée tend à prendre en charge ce que Kahneman (2011) nomme le système 2 de la pensée (lente, plus réfléchi et rationnel) pour assister la régulation des opérations (IP Leanware illustre cette situation). La rationalité limitée implique de développer ce que Kahneman (2011) nomme le système 1 de la pensée (rapide, intuitive et émotionnelle) pour développer le potentiel de l'apprentissage des projets (le Groupe Hervé illustre cette situation). La problématique centrale du management est d'améliorer l'interfaçage entre ces deux intelligence en améliorant le dialogue homme machine par des Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (Haouet, 2008) et en questionnant les rôles des gestionnaires pour les orienter vers celui de « chef d'orchestre ».

C'est cette nouvelle situation, observée dans des entreprises françaises particulièrement innovante, qui a conduit à nous interroger sur l'avenir de la profession de contrôleur de gestion. Son objectif est le couplage de l'information interne, pour lequel il est assisté par le système d'information de l'entreprise, pour la production industrialisée de chiffres et les salariés qui sont devenu des capteurs intelligents de leur environnement. Il évolue donc vers un rôle de partenaire (Lambert, 2005) et sa problématique centrale et la circulation de l'information et le reporting, pour la centraliser. Il a un rôle de sélectionneur, d'éducateur et de catalyseur et une partie de son rôle traditionnel peut être autogéré par les salariés (auto-objectifs, auto-évaluation, évaluation référentielle pour le responsable). Cette évolution spécifique à la profession est à intégrer dans un changement de paradigme global dans la gestion des organisations dont les TIC sont à la fois la cause et le vecteur principal.

### **Discussion dans le cadre du colloque MIL2017**

Evoquer un changement de paradigme, qui soulève la nécessité de reconstruire tout un secteur sur de nouveaux fondements après un état de crise, permet de saisir une dimension générale explicative des préoccupations académiques et professionnelles concernant l'innovation. La manière dont elle est conduite efficacement par des cas d'entreprises françaises dessine les enjeux incontournables auxquels les entreprises doivent s'adapter. Ceci souligne le rôle central des TIC qui impliquent, pour les organisations, une mue profonde pour générer la capacité créative nécessaire à leur adaptation.

En effet, le discours de la disruption trouble la vision du futur et rend le monde instable. L'horizon de prédictibilité est flou car les prédictions sont perpétuellement bousculées par l'innovation. La transformation digitale se traduit également par des modèles économique prédateur qui, au nom de la fluidité, de la flexibilité et de la granularité des marchés se proposent de les architecturer et de les gouverner prélevant jusqu'à 30 % de la valeur. L'accroissement de l'intensité concurrentielle conduit à la thèse de « l'innovation or die ».

La structure même du capitalisme est en train de muer. Le capital immatériel concentre une part de plus en plus élevée de la richesse et perturbe les chaînes de valeur traditionnelle. S'adapter à l'innovation permanente devient indispensable à la survie des entreprises. Cependant, si certains réussissent, pour d'autres, l'innovation permanente dissuade les acteurs d'agir, les amènent à se résigner, à se démotiver et alimente la fatigue du changement.

La thèse de « l'innovation or die » interroge sur les facettes sombres de l'innovation. Ces dernières introduisent un discours de la disruption qui trouble la vision du futur, rend le monde instable et conduit à une forme de myopie. Comment avoir confiance dans un avenir imprédictible et dont les projections sont condamnées à être bousculées par ces mêmes innovations ? Elle dissuade aussi les acteurs d'agir, les amènent à se résigner, à se démotiver et alimente la fatigue du changement.

Ces faces sombres de l'innovation sont le corolaire de l'inadaptation de certains acteurs au changement d'environnement. Comprendre la situation globale permet de relativiser ces faces sombres. Les capacités de traitement de l'information des TIC permettent d'améliorer en profondeur la gestion des organisations. Celles qui parviennent à transformer l'information

interne et externe en actions créatrices parviennent à tirer leur épingle du jeu. Les autres, sont ramenées aux faces sombres de l'innovation... Pour réduire cette obscurité interne, ce sont les outils et les pratiques managériales qui doivent être réinterrogés en profondeur et permettre d'établir une bonne communication entre l'homme et la machine.

## Références

Amintas, A., (2002). « Une généalogie des techniques de contrôle : une lecture de Michel Foucault », *Actes du 23<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, Toulouse.

Barzi R., (2011). « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, 2011/2 n°35, p. 29-45.

Bonnache A., (2011). « Chaos dans les ventes de biens à la mode et implication pour le contrôle de gestion », *Séminaire FARGO*.

Dambrin C., (2005). « Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux », Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine.

Declerck R., Boudeville J., (1973). « Gestion stratégique et culture de l'entreprise », *Hommes et Techniques*, octobre.

Deleuze G., (1990). « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *L'autre Journal*.

Gayet A., Fénies P., Rubat du Méric S., (2014). « Perspective of real-time costing in product management : Decision Support System to maximize the value added », *Manufacturing Accounting Research Conference*, Copenhague.

Gayet A., Rubat du Méric S., (2016). « Managerial implications in real time information system applied for paper mill ». *Manufacturing Accounting Research Conference*, Lisbon.

Gervais M., (2005). *Contrôle de gestion*, 8<sup>ème</sup> Edition, Economica.

Haouet C., (2008). « Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise ». *Cahier de recherche du Laboratoire Orléanais de Gestion*, num. 2008-01

Foucault M., (2001). *Dits et écrits*, tome 1 : 1954 – 1975, 1708 p., tome 2 : 1976 – 1988, 1736 p., Gallimard, coll. « Quarto, Paris.

Jochem J., Lefèvre H., Kea & Partners (2014). *Le mix organization*, Eyrolles, 150 p.

Kahneman D., (2011). *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux.

Kuhn T.S., (1983). *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.

Leclercq-Vandelanoite A., Henri I., (2013). « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : pour une approche deleuzienne », *Systèmes d'information & management*, volume 18, p. 9-36.

Moralès J., (2012). « Le projet professionnel des contrôleurs de gestion : analyser des données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles ? ». *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 19 (2) : 41-70.

Méric J., (2000). « Le contrôle de gestion entre risque et incertitude », *21<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, Mai 2000, France.

Richards C. W., (1996). Agile manufacturing: beyond lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37 (2), 60-64.

Simon H. A., (1980). *Le nouveau management*. Paris : Economica

Turki O., (2006). Les pratiques du contrôle de gestion face au changement, *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, Tunisia.