

Préface

*Yves Dupuy, ancien Professeur émérite
de l'Université de Montpellier*

Après *Comptabilités et société : entre représentation et construction du monde* (Éditions EMS, 2018), le présent ouvrage s'inscrit dans la continuité des travaux du groupe de recherche Comptabilité & Société du laboratoire de recherche Montpellier Recherche en Management (MRM). Il en reflète et en approfondit la pluridisciplinarité et la transversalité, ancrées à leur tour dans cette « pensée complexe » chère à un autre montpelliérain, Edgar Morin. Dans une telle perspective, le pilotage des organisations, et ses représentations et supports, sous la forme notamment du « reporting », se conçoivent moins comme un ensemble fermé de modèles réducteurs et normés, que comme la résultante incertaine d'interactions complexes, mouvantes, proches ou lointaines, liées aux mutations des multiples couches et composantes des sociétés. Ainsi, et par exemple, les changements d'attitude et de comportement, les préoccupations sociétales, les contraintes ou impulsions politiques ne s'arrêtent évidemment pas aux portes des organisations. Le gestionnaire, praticien ou théoricien, ne peut en supposer la neutralité ni même la stabilité. Tel est bien sûr le cas, ou plutôt le problème, pour l'état de santé des dites sociétés et de leurs membres, et sa figure pandémique actuelle. Le et la Covid sont ainsi venus fragiliser maintes hypothèses explicites ou implicites des modèles de gestion connus et reconnus, et notamment leur traduction comptable. Se trouve alors questionnée la capacité de résistance, ou de « résilience », des entités socio-organisationnelles concernées, face à des phénomènes imprévisibles puisque radicalement nouveaux, ou du moins perçus comme tels.

C'est dans ce cadre que l'ouvrage met en regard le « reporting organisationnel » et la « résilience sociale ». Clairement, ce thème touche à la tension essentielle du pilotage des organisations, celle qui oppose, ou au contraire met en harmonie, continuité et changement. Dans son sens premier, le degré de résilience caractérise en effet la possibilité et les conditions d'un retour constant à l'état initial, précis et daté, d'une entité donnée. La quête de cette résilience peut se trouver érigée en principe majeur du pilotage organisationnel. Ce dernier viserait alors sinon à la réversibilité parfaite du système piloté, du moins à sa constante flexibilité. Encore faut-il concilier cette orientation avec l'idée de maîtrise – prévision, évaluation, orientation... – des transformations du système en question, et de son environnement. En cela, le pilotage organisationnel se comprend comme la quête d'un hypothétique compromis, sans cesse remis en cause, entre identité et différence, ou entre pérennité et destruction-création. Intervient alors le besoin supposé d'un « reporting » clarificateur, c'est à dire révélateur formalisé de l'ensemble de choix possibles, et de leur évaluation rationnelle. Un tel « reporting », se concevrait donc à la fois comme figure de la permanence et de la réversibilité organisationnelles et comme expression d'anticipations subies ou choisies, donc spéculatives, et par suite incertaines. La mise en cohérence de ces deux perspectives implique leur expression dans un langage commun. Ce questionnement à propos du langage ou des langages de pilotage, comptables notamment, constitue bien sûr un des fils directeurs de l'ouvrage.

De l'épistémologie gestionnaire la plus abstraite aux normes comptables les plus courantes, et en raison de sa brutalité, de son ampleur, de ses ramifications multiples, « la pandémie » pourrait ainsi bouleverser le champ d'observation et de réflexion organisationnel, social et sociétal. Le discours socio-politique et médiatique, justement marqué par l'incertitude et parfois le désarroi, vient conforter cette hypothèse. Il se réfugie en effet, et tout d'abord, dans une profusion de représentations chiffrées plus ou moins signifiantes, un peu à l'image des tendances récentes du « reporting organisationnel », souvent influencé par le foisonnement de données à la pertinence incertaine. Cet effet de confusion formelle est renforcé par l'évocation générale d'avenirs contradictoires. Il est tantôt question de retour à une « normale » antérieure, celle du « comme avant », ainsi présentée comme une sorte d'idéal cependant bien improbable, tantôt, et de façon complètement paradoxale, d'un changement profond, nécessaire, et irréversible du monde à venir, y compris bien sûr celui des organisations. Parfois

même, vision politique et préoccupations gestionnaires semblent se mimer réciproquement, renvoyant en l'occurrence à l'intrication entre le social, le comptable, et les processus de pilotage.

C'est bien pour tenter de démêler le sens et la portée de cette intrication que l'ouvrage convie à une exploration du vécu actuel, « pandémie » donc, de quelques grands types d'organisations. Comment ces dernières évoluent-elles entre identité et bouleversements ? Comment rapportent-elles cette évolution, au-dedans et au dehors ? Quelle cohérence inter et intra organisationnelle repérer dans les processus d'action et d'information qui s'y développent désormais ? Selon une telle perspective, et pour en saisir la complexité, il s'agissait de préserver à la fois la diversité des cas étudiés et celle des angles d'analyse envisagés. L'ouvrage évoque donc, et à juste titre, aussi bien le cas d'organisations de santé que celui d'agences bancaires, le point de vue des normes comptables que celui des processus psycho-sociaux, le contrôle dans toute sa généralité théorique que le pilotage courant dans un contexte très spécifié. La tentative peut sembler audacieuse, puisqu'elle dépasse inévitablement certains cadres académiques et formats de publication convenus. Mais sa cohérence n'en reste pas moins assurée, il faut y insister, par le caractère transversal et fondamental des relations ente « reporting », comptable notamment, pilotage des organisations et résilience sociale.

Pour finir, l'ouvrage remet donc profondément en question le « reporting ». Ce dernier peut-il aider à construire ou faciliter, en toute circonstance, la résilience des organisations, et par là même celle des sociétés qui les abritent ? Une telle hypothèse est-elle compatible avec une vision du dit « reporting » réduit à un « construit social », donc fluctuant au gré des subjectivités et des intentions de communication ? Quelles réciprocitys, récursivités, complexités peuvent unir ou au contraire opposer ces deux angles d'attaque ? Par ces questions, l'ouvrage contribue à explorer et renouveler la signification des concepts. Il met en question le sens des figures organisationnelles numérisées, comptables certes, mais pas seulement, et des constructions théoriques qui les mobilisent. De vastes questions épistémologiques, épistémiques diraient certains, se profilent alors : la gestion est-elle réductible à une « science du chiffre » ? Une gestion sans chiffres est-elle concevable ? Le thème de la résilience resurgit à son tour, puisque c'est le paradigme même de l'entité gérée, c'est-à-dire de l'organisation, qui se trouve interrogé. Une organisation non résiliente est-elle concevable ? Dans quelle mesure ? Faut-il en conséquence repenser le concept même de résilience et, corrélativement, celui d'organisation ? Au-delà, quels liens de réciprocity établir entre l'organisation et une hypothétique

résilience de ses membres ? Voilà qui entraîne à l'évidence sur les chemins de la complexité interdisciplinaire, celle qui guide, comme souligné initialement, le groupe de recherche porteur de l'ouvrage.

Nul doute que le lecteur, scientifique ou praticien, y trouvera matière à repenser les organisations et leurs rapports à la ou aux sociétés, à la fois dans l'espace et dans le temps. La compréhension des possibles figures de la résilience suppose en effet d'élargir les « maillages » spatio-temporels du pilotage et, par suite, du « reporting ». Le dépassement des cadres juridiques conventionnels, de la « tyrannie » de l'exercice et des normes comptable comptent sans doute parmi les tâches prioritaires en la matière. Ces tâches s'annoncent ardues. On peut compter sur le dynamisme et la créativité du groupe « Comptabilité et Sociétés » pour les faire avancer et, sans nul doute, les poursuivre bien au-delà du présent ouvrage, et de la fin – incertaine ! – de la pandémie.

P.S. Une dernière relecture permet de souligner, au regard du conflit en cours, la pertinence du thème de l'ouvrage. Incertitude, dépendance et interdépendance, réversibilité, résistance ou résilience : politiques et « managers » semblent, en l'occurrence, surpris par des évidences et des risques énoncées et formalisés, parfois depuis des décennies, tant par les systémiciens que par les économistes, les gestionnaires et les comptables. Qui cependant aurait osé, et su, « provisionner la guerre » ? Qui saura en séparer puis en prévoir et en quantifier les conséquences, et pas seulement au sein des multinationales sommées de se replier vers leurs hypothétiques bases nationales ? Maintes pistes de réflexion, complémentaires des précédentes, viennent ainsi de s'ouvrir ou plutôt de se réouvrir.

Introduction générale

Sophie Giordano-Spring et Fabienne Villesèque-Dubus

Peut-on, et comment continuer à avancer quand il n'est plus de certitudes ? Telle est la question que s'est posée toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, face à la crise Covid-19. Apparue sans prévenir en mars 2020, cette crise a en effet constitué un choc inégalé dans l'histoire contemporaine et mis à l'arrêt l'économie mondiale, bouleversant à l'échelle planétaire le quotidien des institutions, des organisations, des acteurs et de chacun. La limitation des flux de circulation de biens et services et des contacts humains imposés par les règles de confinement a alors impulsé une adaptation forcée de l'ensemble des organisations et de leurs modes de fonctionnement. Les modes de survie ainsi développés, caractérisés par définition par leur urgence et leur spontanéité en situation de totale incertitude, ainsi que les réponses organisationnelles à la crise, se sont, de fait, traduits par une adaptation des modes de pilotage interne et de reporting externe des organisations, indissociables l'un de l'autre. Ainsi, de nombreuses questions se sont posées face à cette crise inédite et sans précédent, conduisant les organisations à revoir leurs modes de pilotage et de prévisions sur lesquels reposent les systèmes de mesure de performance devenus dès lors inopérants, poussant les entreprises à s'interroger sur leurs systèmes de reporting externes et sur la diffusion d'informations comptables en contexte de crise pandémique, et mettant en question l'ensemble des comptabilités et modèles de pilotage de la performance organisationnelle et financière. Confrontées à une totale incertitude, évoluant au gré des décisions et arrêtés gouvernementaux déclarant un état « d'urgence sanitaire » jusqu'alors inconnu, et devant faire face à des situations où les exceptions deviennent les règles, les organisations

de tous secteurs d'activité ont dû revoir leurs modes de pilotage et de fonctionnement, et adapter leurs systèmes de comptabilité et de reporting pour affronter cette crise majeure.

Aussi, au-delà de cet événement historique, les réponses portées par les organisations à la crise Covid-19 nous donnent matière à tirer des enseignements sur les mécanismes d'adaptation mais aussi de transformation profonde des pratiques en comptabilité et contrôle au travers du reporting et du pilotage des organisations. Face à cette situation les entreprises n'ont eu d'autre solution que de faire preuve de résilience, au sens de la capacité à faire face à un choc, de se transformer pour s'adapter à un changement de contexte soudain et profond.

Bien que mobilisé par de nombreuses disciplines, le concept de résilience a été initialement proposé dans le domaine de la physique ou de l'ingénierie (Michallet, 2010) et souligne la capacité d'un objet à résister aux chocs. Le Stockholm Resilience Centre en propose une définition interdisciplinaire et le définit comme « *la capacité d'un système, que ce soit un individu, une forêt, une ville ou une économie, à traiter du changement et continuer à se développer. Cela concerne la manière dont les hommes et la nature peuvent utiliser des chocs et des perturbations comme une crise financière ou le changement climatique pour stimuler le renouveau et la pensée innovante* » (OCDE, 2018). Ce concept a été largement repris dans le domaine organisationnel, les organisations faisant face à des chocs perpétuels, et comme tout objet, mobilisant des formes diverses de résistance. Ainsi, cette dernière est, dans ce contexte organisationnel, définie comme « *la capacité pour l'entreprise d'adapter, d'intégrer et de reconfigurer les ressources et compétences internes et externes pour répondre aux exigences des conditions changeantes* » (Duchek, 2020, p. 219). Plutôt que de disparaître face au choc, il s'agit alors pour l'organisation de passer d'un statut à un autre, suivant un processus dynamique (Trousselle, 2014). Ainsi l'idée avancée d'un processus et d'une dynamique de changement a permis d'envisager la notion de résilience adaptative face au changement, définie par Perrings comme « *la capacité du système à résister aux chocs du marché ou de l'environnement sans perdre la capacité d'allouer efficacement les ressources* » (2006, p. 418). La littérature en sciences de gestion définit la résilience comme un processus composé au moins de trois étapes (Bégin et Chabaud, 2010 ; Duchek, 2020 ; Weick et Sutcliffe, 2007), à savoir l'absorption du choc exogène, suivie de l'adaptation du système et enfin de la phase d'appropriation. L'absorption du choc exogène est nécessaire lorsque le choc survient de manière subite et sans prévenir, et s'appuie sur l'existence de systèmes et dispositifs

d'anticipation mis en place en interne. La deuxième phase, liée à l'adaptation du système, a quant à elle pour but d'assurer le retour à l'équilibre de l'organisation à un horizon défini. Elle s'appuie sur sa capacité à développer des solutions *ad hoc*, sans modifier à ce stade sa structure interne, mais fondée sur le niveau de flexibilité du système. Enfin, la troisième phase du processus de résilience est celle de l'appropriation, définie comme la prise en compte des erreurs passées et la réalisation d'un « apprentissage post-crise » (Altintas et Royer, 2009). Les deux premières phases du processus questionnent les limites du système tel qu'il était auparavant conçu, et après l'évènement, interrogent les modifications subies, soit de manière objective, soit parce que les attentes des acteurs et organisations ont évolué. C'est alors la manière dont se sont déroulées les phases d'anticipation et d'adaptation qui doivent engendrer une réflexion, conduisant à un apprentissage post-crise, donnant naissance à une forme nouvelle d'équilibre, un autre point de stabilité. Dans le contexte de la crise Covid-19, cette troisième phase relève de la prospective, envisageant l'évolution de ce point de stabilité au vu de possibles autres crises futures, sanitaires ou climatiques et environnementales.

Dans le contexte de la crise Covid-19, la question de la résilience des organisations et plus largement d'une société résiliente prend tout son sens, conduisant les chercheurs à s'interroger sur les formes que peut prendre cette capacité de résilience, au travers notamment des outils et systèmes de gestion au cœur des organisations, sans lesquels elles ne sauraient fonctionner et continuer à avancer.

Le présent ouvrage, conduit par des chercheurs du groupe Comptabilités et Société du laboratoire de recherche Montpellier Recherche en Management (MRM), donne des clefs d'analyse pour repenser les pratiques et les faire évoluer vers une société plus durable. Ainsi, si la crise Covid-19 peut être analysée comme un évènement ponctuel, ses effets pourraient être plus lents à se déployer dans le temps mais plus structurels aussi. C'est dans ce contexte que les chercheurs ont souhaité engager une réflexion sur les perspectives que cela peut engendrer dans le domaine du reporting et du pilotage des organisations.

La première partie de cet ouvrage offre une lecture des formes de résilience permises par les pratiques de contrôle et de pilotage face à la crise. En effet, tous les secteurs d'activité, sans exception, ont été frappés par cet évènement survenu sans prévenir, engendrant de fait des pertes liées aux revenus de l'activité mise à l'arrêt, et les obligeant malgré tout à s'adapter pour survivre. Qu'il s'agisse du secteur hospitalier confronté à une gestion urgente des lits et de la

pénurie, du secteur de la culture, stigmatisé comme « non essentiel » et confronté à une fermeture de salles, du secteur du tourisme mis à l'arrêt ou encore du secteur bancaire, tous ont dû faire face à des prises de décisions instantanées et à des adaptations permanentes face à l'inconnu. Comment gérer lorsque les standards et les modèles de gestion sur lesquels s'appuie le contrôle cybernétique traditionnel ne sont plus de mise et que des décisions, parfois vitales, doivent être prises en urgence ? Quel sens accorder à des résultats et des écarts de réalisations pour lesquels toute prévision devient désormais impossible ? Et comment piloter face à l'inconnu en situation d'incertitude radicale ? Telles sont les questions abordées dans les chapitres de cette partie s'interrogeant sur les leviers de contrôle à actionner pour mieux renforcer la résilience.

Ainsi, le chapitre 1, proposé par Agnès Mazars-Chapelon et Fabienne Villesèque-Dubus, s'interroge sur les pratiques de pilotage et le fonctionnement des organisations de l'art et de la culture face à la crise et souligne les ressorts d'adaptation déployés pour survivre. Ces organisations, pourtant familières avec l'incertitude, ont dû, comme toute autre organisation, s'adapter en créant de nouvelles activités hors des murs, revoir leurs frontières, et imaginer de nouvelles formes de création et canaux de diffusion à offrir au public. Ce chapitre souligne dès lors les innovations managériales déployées au sein d'un théâtre pour faire face à la crise et l'émergence de nouveaux outils comme mécanismes de résilience, et s'interroge par ailleurs sur la pérennité des artefacts mis en œuvre.

Le chapitre 2, co-écrit par Agathe Morinière et Mamadou Baldé, pose la question du pilotage des hôpitaux fortement impactés en temps de crise, mettant les professionnels de santé en première ligne dans la prise en charge des patients, en les soumettant à une tension soudaine et inédite. Ce chapitre souligne la capacité de résilience des hôpitaux et met par ailleurs en lumière des dysfonctionnements liés aux principes managériaux en vigueur. Il interroge et analyse les différentes ressources et capacités mobilisées par les hôpitaux pour atteindre cette résilience organisationnelle tout en identifiant des enseignements pour le pilotage futur des hôpitaux publics français.

Dans le chapitre 3 rédigé par Véronique Massot et Saida Merasli, ce sont les mécanismes de résilience déployés par le directeur administratif et financier (DAF) dans le secteur du tourisme qui sont analysés dans le contexte de la crise Covid-19. Ainsi, les auteurs questionnent la façon pour les DAF de transformer leurs pratiques, leur organisation, leurs stratégies et même leur état d'esprit, en apprenant de leurs difficultés pour faire face à l'adversité. Il s'agit de porter un regard

sur les organisations touristiques confrontées à la crise et d'analyser, à travers le cas d'un grand groupe international de l'hôtellerie, le rôle du DAF dans le pilotage de la résilience.

Le chapitre 4 proposé par Christine Marsal s'interroge quant à lui sur les mécanismes de résilience déployés dans les banques, en confrontant le cas des banques en société anonyme au cas des banques coopératives. Il souligne la façon dont l'organisation interne a évolué et fait montre de flexibilité pour répondre à des besoins et des demandes jusqu'alors inconnus, qu'il s'agisse d'une flexibilité propre au système de mesure de performance, au système d'incitation, ou encore au système de délégation.

Dans le chapitre 5 coécrit par Marlène Barreda, Irène Georgescu, Thomas Le Ludec, Grégoire Mercier, Nicolas Nagot et Gérald Naro, il est question d'interroger le rôle du slack dans les changements climatiques au sein du secteur hospitalier, et de le mettre en perspective avec la gestion de la crise sanitaire liée à la Covid-19. Il s'agit dès lors d'examiner, dans les organisations de santé, les formes que peuvent prendre les mécanismes de résilience engagés et de tirer des leçons de cette expérience à l'aune de la crise Covid-19.

Enfin, le chapitre 6 coécrit par Gérald Naro et Fabienne Villesèque-Dubus s'interroge sur les mécanismes de contrôle en situation d'incertitude radicale et souligne l'intérêt, face à une déconstruction d'un modèle classique fondé sur les standards et sur une vision cartésienne du contrôle, d'engager une démarche pragmatiste. Ce chapitre met en lumière l'apport du modèle de Dewey (1938, 2006) repris par Lorino (2020) pour souligner l'intérêt d'une démarche chemin faisant face à l'inconnu, suivant un processus d'enquête. Au-delà, les auteurs interrogent la possibilité de combiner simultanément plusieurs leviers de Simons pour affronter l'incertitude, combinant à la fois démarche d'exploration et d'exploitation dans une perspective ambidextre.

La deuxième partie de cet ouvrage examine la manière dont les réponses à la crise se sont traduites dans les états financiers dans tous les aspects de leur préparation et envisage l'apprentissage post-crise que l'évènement peut engendrer. Le modèle comptable, notion qui englobe les principes et règles qui structurent la présentation des états financiers, est le fruit d'une longue évolution dans l'histoire. La survenue d'une crise constitue un contexte unique d'observation de la résilience de ce modèle, comprise comme la stabilité et la pertinence de ses principes fondateurs. Selon une terminologie managériale, la comptabilité dite « statutaire » est une forme de reporting à destination des tiers de l'organisation. C'est une pièce centrale du dispositif de reporting externe,

devant être complétée par des informations et un discours permettant un éclairage sur la lecture des états financiers. Comment les principes de continuité d'exploitation ou de permanence des méthodes ont-ils résisté à l'onde de choc qu'a constitué la crise sanitaire et économique qui s'en est suivie ? Comment prendre en considération l'incertitude inédite engendrée par l'arrêt de l'économie dans la mise en œuvre des tests de dépréciation en comptabilité ? Comment valoriser les dispositifs et les initiatives sociétales qui ont accompagné la vie des organisations pour amortir la crise ? Vers quelle forme de reporting, combinant financier et extra-financier, est-il souhaitable d'évoluer pour mieux refléter la résilience des organisations ? En prenant plus de recul, quelle(s) comptabilité(s) des victimes de la Covid-19 sont apparues dans les discours publics et qu'apprend-on en retour du rôle des pratiques calculatoires dans notre société ? Telles sont quelques-unes des questions adressées dans cette seconde partie de l'ouvrage. En forme de conclusion préalable à l'ouvrage, une interrogation est posée sur la manière dont la profession comptable a absorbé le choc de la crise en tant que premier relais des dispositifs gouvernementaux apportés à l'économie. Ainsi, une approche multidimensionnelle de la résilience du modèle comptable est explorée à travers cet ouvrage.

Le chapitre 7, rédigé par Sophie Giordano-Spring, Quentin Arnaud, Bastien David et Désirée Fé, examine la manière dont les régulateurs comptables ont répondu à la crise pour maintenir la stabilité et l'universalité des principes comptables. Au-delà du caractère ponctuel de l'évènement et de la doctrine qui fut produite en urgence, les auteurs analysent la résilience du modèle comptable autour de trois étapes clés du processus de résilience (absorption du choc, adaptation, puis apprentissage post-crise). Ils suggèrent enfin que cette crise pourrait accélérer l'évolution de la mission de présentation de comptes vers une comptabilité de la résilience organisationnelle.

Le chapitre 8, proposé par Juliette Senn et Sarah Maire, explore les enjeux liés aux comptages des victimes de la Covid-19 et des discours publics qui les entourent. Il met d'abord en évidence une multiplicité des pratiques calculatoires pour estimer les cas Covid-19 et les décès pouvant leur être rattachés, malgré une définition générale internationale donnée par l'OMS. Il met ensuite en exergue que cette production de données pose des questions sur leur utilisation et leur impact sociétal. Ce chapitre mobilise à cet endroit la littérature sur les pratiques calculatoires dans le but de comprendre comment elles façonnent les représentations sociales et économiques lors d'une pandémie.

Le chapitre 9, co-écrit par Ariel Eggrickx et Anne Maurand-Valet, présente les résultats d'une étude de cas sur le recours au bénévolat associatif par le secteur médical pour absorber le choc de la crise sanitaire. Des associations spécialisées dans l'écoute téléphonique ont ainsi pris en charge, grâce aux bénévoles, les appels des personnes en détresse psychologique et ont contribué à la résilience sociétale durant la crise sanitaire. Or, depuis 1999, l'État demande aux associations à but non lucratif de comptabiliser le temps de bénévolat en respectant certaines conditions. L'étude montre que cette mesure conduit à des considérations de performance économique, qui parasitent le fonctionnement de l'association, construit sur les valeurs du bénévolat. Ceci renouvelle le questionnement sur l'invisibilité de la richesse créée par le secteur associatif et la compatibilité des mondes économiques et sociaux.

Dans le chapitre 10, Grégoire Davrinche, Corinne Bessieux-Ollier et Guillaume Dumas s'intéressent à la manière dont les entreprises ont adapté leur communication pour présenter leurs performances financières pendant la crise. Ils étudient en particulier une composante essentielle de cette communication, à savoir celles des indicateurs alternatifs de performance ou encore résultats non GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Les entreprises présentent en effet très largement des résultats qui ne suivent pas les prescriptions de la réglementation comptable pour rendre compte de leur performance et disposent à cet endroit d'une latitude managériale pour développer des stratégies de communication. L'étude empirique conduite par les auteurs montre ainsi que les stratégies sont différentes selon que les effets de la crise sur le chiffre d'affaires sont plus ou moins marqués. Ces résultats interrogent sur le message envoyé aux tiers au travers des indicateurs de performance fondés sur la comptabilité.

Le chapitre 11, co-écrit par Éric Paget-Blanc, Christophe Lejard, Phu Dao-Le Flécher et Hajar Zaghloul, met en évidence une forme de résilience inattendue des états financiers présentés par les banques, permise notamment par la norme internationale relative aux instruments financiers. En fondant l'estimation des dépréciations comptables sur les pertes de crédit attendues et non plus sur les pertes de crédit avérées (ce qui prévalait avant 2018), le montant des provisions n'a pas eu à subir de répercussions aussi fortes que celle de la dégradation du PIB. Ces ajustements invisibles mettent en débat les signaux habituels de la comptabilité et interrogent ainsi sur la qualité des informations comptables produites.

Enfin, le chapitre 12 co-rédigé par Philippe Chapellier, Claire Gillet-Monjarret et Agnès Mazars-Chapelon nous propose une prise de distance sur les sujets techniques en s'intéressant, pour conclure la réflexion ouverte par cet ouvrage, à la résilience des organisations comptables elles-mêmes. L'objectif de la recherche présentée dans ce chapitre est ainsi de comprendre l'impact de la situation sanitaire liée à la Covid-19 sur l'apparition (parfois l'aggravation) de risques psychosociaux des futurs professionnels comptables. Il s'agit de dégager des pistes de réflexion sur la question de la résilience de la profession face à de tels problèmes. Il ressort de l'étude que la santé et le bien-être des futurs professionnels sont largement fragilisés. Cela appelle sans nul doute à une prise de conscience plus profonde et invite à brève échéance à une évolution (par ailleurs déjà en marche) de l'organisation du travail dans la profession comptable et que la crise Covid-19 est venue accélérer.

Comme dans de nombreux secteurs, la crise Covid-19 constitue ainsi un facteur de déstabilisation auquel il a fallu s'adapter mais également un levier de réorientation ou d'accélération de mutations en cours afin que les organisations fassent preuve de résilience.

Pour finir, nous remercions chaleureusement nos collègues membres du laboratoire Montpellier Recherche en Management au sein du groupe Comptabilités & Société, pour leurs contributions originales, ainsi que le professeur Yves Dupuy, fondateur historique du groupe pour sa préface, et vous souhaitons une excellente lecture...

Bibliographie

- Altintas, G., Royer, I. (2009), Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : Une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence, *M@n@gement*, vol. 12, n°4, p. 266.
- Bégin, L., Chabaud, D. (2010), La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale, *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n°200, p. 127-142.
- Dewey, J. (2006), *Logique : la théorie de l'enquête*, Paris : Presses Universitaires de France, Traduit de l'anglais : *Logic: The Theory of Inquiry*, 1938.
- Duchek, S. (2020), Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization, *Business Research*, vol. 13, n°1, p. 215-246.
- Lorino, P. (2020), *Pragmatisme et étude des organisations*, Paris : Economica.
- Michallet, B. (2010), Résilience, *Frontières*, vol. 22, n°1-2, p. 10-18.

- OCDE (2018), *Débattre des enjeux : Les nouvelles approches face aux défis économiques*, ed. by P. Love, OECD.
- Perrings, C. (2006), Resilience and Sustainable Development, *Environment and Development Economics*, vol. 11, n°4, p. 417-427.
- Trousselle, Y. (2014), *Les mécanismes de la résilience organisationnelle*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université François Rabelais de Tours, soutenue en janvier.
- Weick, K. E., Kathleen M. S. (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, John Wiley & Sons.