Communication et organisation

31 | 2007
Migrations conceptuelles

Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communications organisationnelles ?

Bertrand Fauré

Édition électronique
URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/162
DOI : 10.4000/communicationorganisation.162
ISSN : 1775-3546

Éditeur
Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée
Date de publication : 1 juillet 2007
Pagination : 108-123
ISSN : 1168-5549

Référence électronique
Bertrand Fauré, « Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communications organisationnelles ? », *Communication et organisation* [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2010, consulté le 04 mai 2019. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/162 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.162

© Presses universitaires de Bordeaux

Dossier : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?

Résumé
Cet article se propose de montrer ce qu'une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle dans les organisations peut apporter à la compréhension des mécanismes par lesquels ces outils contribuent à structurer les organisations ainsi qu'à l'analyse des communications organisationnelles en général. Il s'appuie sur une analyse des communications liées au travail de production des comptes dans une grande entreprise de BTP. La notion d'actes de calcul permet de caractériser la nature pragmatique du langage des chiffres qui réside dans sa capacité à prescrire sous les apparences de décrire. Les outils de gestion apparaissent alors comme un vecteur important de la diffusion d'un nouveau modèle d'autorité et de responsabilité performativement construit. La conclusion montre en quoi cette analyse est source d'enseignement pour comprendre les transformations qui se jouent avec la diffusion des TIC dans la société.

Mots clés : outils de gestion, communication organisationnelle, actes de langage.

Abstract
This article aims to show how a communicational analysis of management and control tools in organizations can enrich the understanding of mechanisms by which these tools contribute to the organizing process. It is sustained by a study of organizational communications that enter into practice of accounting in a construction company. The notion of calculation act enables to characterize the pragmatic nature of the figures' language, which resides in its ability to prescribe as it describes. Management tools appear as an important vector of the diffusion of a new model of authority and responsibility performatively constructed. The conclusion shows how this analysis is source of teaching to understand the transformations in work with the diffusion of ICT in society.

Key words*: management tools, organizational communication, speech acts.*

Bertrand Fauré est agrégé de gestion, maître de conférences en SIC à l'IUT de Tarbes. Menés au sein du LERASS EA 827, Toulouse III, ses travaux de recherche portent sur l'évolution des activités informationnelles et communicationnelles dans les organisations. Sa thèse est une étude qualitative sur « *les processus communicationnels par lesquels les outils de gestion contribuent à structurer les organisations* » (Fauré, 2006).

Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communications organisationnelles ?

Bertrand Fauré

Be_faure@yahoo.fr

Deux notions font figures d'absentes parmi les études sur les communications organisationnelles : le contrôle et la gestion. Alors même que les modes de contrôle introduits par la prolifération actuelle des outils de gestion semblent paradigmatiques des transformations organisationnelles contemporaines (Moisdon, 1994), aucune étude, tant dans les recherches françaises qu'anglo-saxonnes (Taylor, 2006), ne s'est attachée à développer une analyse spécifiquement communicationnelle de ces modes de contrôle et de ces outils. Cet article se propose de montrer ce qu'une telle approche peut apporter à la compréhension des mécanismes par lesquels ces outils contribuent à structurer les organisations ainsi qu'à l'analyse des communications organisationnelles en général. Il s'appuie sur une étude des processus de construction performative de l'organisation lors des interactions de face à face liées au travail de production des comptes dans une entreprise de BTP. Cette étude a été menée lors d'un travail de thèse soutenu en juin 2006 (Fauré, 2006).

Une approche communicationnelle des outils de gestion et de contrôle dans les organisations

Selon la définition originelle de M. Berry, les outils de gestion « peuvent être des outils matériels (ordinateur), des outils conceptuels (taux d'actualisation), des outils d'aide à la décision (modèle marketing), des dispositifs aux ramifications nombreuses (système de contrôle de gestion), des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration » (Berry, 1983, p. 3). Bien que pouvant aussi traiter des informations techniques ou commerciales, ils entretiennent des liens privilégiés avec les systèmes d'information comptable et financier. L'ensemble constitue un système d'information de gestion. L'information quantifiée, la mesure, les chiffres y sont omniprésents.

Le développement des TIC est un puissant moteur de la diffusion et de la transformation de ces multiples dispositifs gestionnaires qui pénètrent des secteurs de plus en plus nombreux de la vie des

organisations (services publics, organisations humanitaires, institutions culturelles...). Face à l'augmentation des capacités de stockage et de transmission des données, l'enjeu actuel des systèmes d'information de gestion est de réaliser l'intégration des données, à l'instar des produits ERP. Le débat tourne actuellement sur le caractère plus ou moins normatif de ces nouvelles infrastructures organisationnelles : sont-ils des outils au service de l'homme où des machines asservissantes (cf numéro spécial Sciences de la société, « Le mythe de l'organisation intégrée », n°61, 2004). Bien que les ERP soient profondément structurant, notamment par la décentralisation des tâches de gestion vers les opérationnels qu'ils induisent souvent, les résultats des enquêtes menées conduisent à un bilan contrasté, entre contrôle et autonomie, coercition/appropriation et apprentissage/invention. Les progiciels de gestion, ainsi que les modes de rationalisation de l'information qui les sous-tendent, apparaissent comme un des enjeux majeurs de la compétition et de la collaboration au sein du système économique et administratif (le secteur public est une des cibles marketing stratégiques actuelles des éditeurs d'ERP). Malgré de nombreuses études et recherches, la connaissance des coûts cachés d'information, de formation et de communication liés à l'implantation de ces outils demeure incomplète.

Bien que de nombreuses études aient porté sur la nature communicationnelle – idéologique, performative, symbolique, sémiotique, linguistique ou discursive - des chiffres économiques, comptables et gestionnaires dans une économie où la quantification de l'information est de plus en plus omniprésent (Miller et Napier, 1993, March, 1987, MacKensie et Millo, 2003, Eyraud, 2004, Compin, 2004), sur les processus sociologiques de construction d'indicateurs de gestion vraisemblables, plausibles (Boussard, 1998) ou sur le pouvoir structurant des outils de gestion comptable et de contrôle de gestion (Macintosch et Scapens, 1990, Boland, 1993, Briand et Bellemare, 1999), aucune ne s'est attachée à des interactions de face à face où ces effets s'élaborent et se perpétuent, ni à analyser les enjeux spécifiquement attachés aux activités communicationnelles que ces outils requièrent, au rôle de la parole dans les processus communicationnels où les chiffres sont présentés, discutés, validés ou rejetés.

Le postulat théorique qui guide ce travail est qu'une organisation peut être appréhendée comme un artefact de communication, un système de relations qui émerge, se reproduit et se transforme à travers la réalisation d'actes de communication. S'inspirant de la sociologie phénoménologique de Garfinkel (1967), ainsi que des travaux de

Goffman (1973) et de Giddens (1987), cette approche des communications organisationnelles trouve ses premières formulations anglo-saxonnes avec Weick (1995), Putman (2006). La culture, les croyances, les représentations collectives, mais aussi les systèmes de normes et de valeurs qui orientent les comportements sociaux existent et prennent sens parce qu'ils s'exercent dans le cadre de pratiques effectives de communication. Suivant la traditionnelle distinction entre communication de contenu et communication de relation (Waztlawick et al., 1967), la communication est alors définie comme un échange d'information où l'expéditeur et le destinataire sont des producteurs actifs du cadre relationnel dans lequel l'information échangée prend du sens. Dans cette perspective, la communication est l'essence du processus d'organisation, elle est le processus par lequel sont créés, maintenus et transformés les cadres d'interaction, les règles qui gouvernent les rencontres sociales au travail. En d'autres termes, elle est organisante. Cette hypothèse sous-tend aussi un champ de recherche émergent en France sur le rôle des communications dans les processus de composition/recomposition des organisations (Le Moënne, 1998, Bernard, 2000, Guyot, 2004). Elle implique de considérer l'activité communicationnelle autour des outils de gestion – de leur élaboration et de leur utilisation effective - non pas comme un « coût caché », mais comme un travail nécessaire de mise en ordre de l'information en lien avec un travail d'organisation (de Terssac et Lalande, 2002), de définition/redéfinition des règles effectives « d'agir ensemble ».

Certaines recherches françaises (Gramaccia, 2001, les travaux du groupe de recherche « Langage et travail ») ont montré l'intérêt de l'approche pragmatique du langage développée par Austin (1972) pour l'analyse organisationnelle, soulignant en quoi, dans le contexte d'un dialogue particulier et sous certaines *conditions de félicité*, l'acte de langage aurait pour propriété d'être organisant. En d'autres termes, le lien organisationnel serait un lien illocutoire. Sous certaines *conditions de félicité* (légitimité du locuteur, conformité de l'énoncé à une procédure, intention réelle d'agir), l'acte de langage constituerait la matière même de l'interaction organisée.

L'idée d'une parole organisante a été approfondie par le canadien James R. Taylor et son équipe (Cooren, Taylor et Van Every, 2006) dans sa théorie des transactions conversations-textes. Selon cet auteur, une organisation (une entreprise, un service, une administration...) émerge, se structure et se transforme à travers la réalisation de transactions entre le flot des conversations tenues et leur réification dans des textes. Peut-on en effet parler d'une « organisation » si ne se

créent pas des interactions dynamiques entre ces deux modes de communication ? Dans ces dynamiques, les actes de langage jouent un rôle de ponctuation : ils permettent de repérer la réalisation de transactions.

« Une transaction est un mécanisme par lequel s'effectue la traduction de la conversation en texte. (…). Une transaction est une unité de communication qui comporte un échange de valeurs (…) Pour détecter la transaction dans l'interaction, il faut ponctuer la séquence d'interactions afin de lui donner une forme qui corresponde à celle des actes de langage. (…)Nous postulerons deux principes d'articulation des composantes transactionnelles : a) un couplage horizontal : l'ensemble des transactions qui servent à lier des activités complémentaires dans une chaîne de production, b) un couplage vertical : l'ensemble des transactions menant à des qualifications d'agent répétées en cascade crée la hiérarchie organisationnelle. Une organisation est un ensemble de transactions verticales et horizontales » (Taylor, 1993, 67).

La partie qui suit repose sur l'hypothèse que les chiffres sont un langage et peuvent être étudiés comme tels, c'est-à-dire comme un système de communication régi par des règles et exerçant une influence pragmatique dans les organisations.

La nature pragmatique du langage des chiffres : les actes de calcul

Le langage des chiffres est une expression qui désigne toutes les situations de communication (écrite ou orale) où il est question de chiffres économiques, comptables ou gestionnaires dans une organisation. Elle englobe la sémantique des chiffres (les discours, raisonnements, justifications qui les accompagnent) et la syntaxe des chiffres (les opérations logiques que l'on effectue sur eux) : pour parler et écrire des chiffres, il faut des mots et des calculs. On peut remarquer que si sa sémantique est vaste, voire ésotérique[1], la syntaxe

[1]Au sens premier du terme, les ésotériques étaient les privilégiés qui pouvaient assister aux enseignements de Pythagore, par opposition aux exotériques qui ne pouvaient entendre la voix du maître qu'à travers un rideau. Avec cette institutionnalisation d'une science mathématique, la connaissance s'éloigne des chiffres et de leur ancrage pratique (compter, calculer, évaluer des objets physiques ou des valeurs monétaires) pour s'appliquer à des relations abstraites entre des variables. Science du calcul, la comptabilité et ses multiples facettes (gestion de trésorerie, gestion budgétaire, comptabilité analytique...) a créé un corps d'ésotériques, mais, pour les non spécialistes, le rideau n'est-il pas devenu masque ?

du langage des chiffres est relativement pauvre (la division est la formule la plus compliquée). Les outils de gestion sont de minuscules produits arithmétiques dotés d'une force rhétorique incroyable.

Puissamment instrumenté par les dispositifs et les doctrines comptables, budgétaires, financières, le langage des chiffres est en fait un métalangage - ou un « calcul rendu manifeste » (Watzlawick, 1967) - qui exerce un pouvoir structurant lié à sa capacité à prescrire sous les apparences de décrire, à autoriser ce qu'il désigne en même temps qu'il l'exprime (Bourdieu, 1982). La question des modalités pragmatiques de ce langage des chiffres se pose alors : comment est-il mis en mot et en parole, mobilisé et argumenté dans l'interaction ? On comprend bien que dans le cas de la « gestion de projet » par exemple, les engagements verbaux, les promesses, les paris seraient les instruments indispensables de la réussite de la coopération, c'est-à-dire de l'avènement d'une organisation. Mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'organisation gestionnaire, budgétaire ou comptable? Dans le jeu formel des écritures comptables, ne devrait, en théorie, jouer que du constatif : on mesure/recoupe/fiabilise des chiffres et on les transmet.

Dans cette étude, nous soutenons l'hypothèse contraire : la manipulation des chiffres dans une organisation aurait, au contraire, un statut pragmatique élevé. Contrairement à l'évidence, la présence d'un chiffre, tel qu'il peut circuler dans une négociation, ne réduit pas la séquence des énoncés concernés à leur fonction descriptive ou constative ou encore simplement locutoire, selon l'ultime définition d'Austin. A partir de cette hypothèse, nous proposons l'expression d'**acte de calcul** pour désigner un énoncé performatif destiné à la fois à accomplir un acte (c'est son objectif illocutoire selon Austin) et, à travers la proposition chiffrée qu'il exprime, à dire quelque chose de vrai ou de faux en relation à un fait constaté susceptible d'être analysé au moyen d'un calcul[2].

En introduisant la notion d'acte de calcul, nous voulons souligner que les modalités par lesquelles l'énoncé d'un calcul devient ou non « heureux » (au sens où tout le monde s'entend sur une présentation écrite du chiffre destinée à être transmise à autrui) sont diverses, et ne se réduisent pas à la recherche rationnelle du résultat le plus formellement exact. La structure organisationnelle, le système de places et de positions (Goffman, 1987) qu'il est légitime de tenir lors

[2] Pour une présentation plus exhaustive des soubassements théoriques de la notion d'acte de calcul, voir Fauré et Gramaccia 2007.

des interactions, font aussi partie des conditions de félicité de cette classe d'actes de langage.

Les événements de parole pertinents pour analyser la nature pragmatique du langage des chiffres sont ceux où s'expriment verbalement un chiffre ou un calcul. Ces événements sont généralement liés à un travail de mise en forme de l'information économique, comptable ou gestionnaire : produire, interpréter et « éditer » un document[3]. Le calcul et ses règles interviennent alors comme argumentaire, justification, ressource conversationnelle lors des négociations orales. Pour analyser ces actes de calcul et leur influence pragmatique dans les organisations, nous avons centré notre approche sur le processus budgétaire, là où les comptes des entreprises, ceux qui, présentés aux actionnaires et aux partenaires financiers, sont élaborés en premier lieu. Bien que d'autres situations de parole aient pu être analysées (les négociations commerciales, les communications financières…) les réunions de contrôle budgétaire sont un théâtre privilégié de mise en oeuvre de calculs économiques : elles visent à réunir les conditions qui permettent de mener ces calculs et de leur donner du sens.

Les observations de terrain ont été effectuées dans le cadre d'un travail de thèse (Fauré, 2006) au sein d'une entreprise de BTP[4]. Paradigmatiques de certaines transformations organisationnelles contemporaines – gestion de projet, co-conception, autonomie des équipes (Duc, 2002), le secteur de la construction est un terrain pertinent pour analyser les enjeux informationnels et communicationnels de la diffusion actuelle des outils de gestion. Mensuellement, les opérationnels (des conducteurs de travaux[5] : CT) rencontrent leur supérieur hiérarchique (des directeurs d'exploitation[6] : DE) et un gestionnaire (des contrôleurs de gestion[7] : CR) lors de

---

[3] Au sens de « l'approche par le document » (Guyot, 2002, Pédauque, 2003, Salaun, 2004)

[4]Cette étude a porté sur deux filiales pendant un an. Le corpus est composé de 40 entretiens et 30 réunions ainsi que d'un receuil de document internes (Guide de Déroulement d'Affaires, liasses budgétaires mensuelles, comptes rendus de réunions…)

[5] Les conducteurs de travaux pilotent et coordonnent les projets. Ils ont la responsabilité des installations, du budget, des sous-traitants, de la sécurité… Ils sont les supérieurs hiérarchiques des chefs d'équipes et des compagnons.

[6] Les directeurs d'exploitation pilotent et coordonnent des regroupements de projets au niveau des filiales. Ils sont les supérieurs hiérarchiques des conducteurs.

[7] Les contrôleurs de gestion contrôlent les comptes des budgets et les consolident au niveau des filiales. Ils sont en relation fonctionnelle avec les conducteurs de travaux. Ils sont sous la responsabilité hiérarchique des directeurs de filiales.

réunions de contrôle budgétaire. Ces réunions sont consacrées à « mesurer les écarts entre le budget prévisionnel d'un chantier et le budget dépensé à un stade donné de l'avancement des travaux, ainsi qu'à prendre des mesures correctives » (*Guide de déroulement d'Affaire*, document interne, 1992, 2004).

Durant ces réunions, les calculs sont omniprésents. Les façons dont ils sont mis en oeuvre varient considérablement selon les circonstances et les moyens utilisés (avec ou sans calculatrice, par écrit ou mentalement, ostentatoirement ou à la dérobée) de sorte que l'activité au cours de laquelle le calcul s'exprime peut être porteuse d'un sens différent de la seule recherche du résultat de ce calcul. Ainsi, les calculs ne sont parfois pas menés à bout, ou ils comportent des approximations ou des erreurs qui ne sont pas relevées par les autres participants. Il peut aussi arriver que l'incompréhension ou le désaccord ne soient pas manifestés (crainte de paraître incompétent, manque de temps, lassitude). Dans certains cas, le résultat est déjà connu et le seul but du calcul est de vérifier un chiffre en le retrouvant par une voie différente, ou de montrer qu'on a déjà mené le raisonnement qui le sous-tend. Des opérations arithmétiques simples (addition, soustraction, multiplication, division) ou combinées (calcul de coût moyen, de ratios...) connaissent des modalités d'énonciations orales qui ne visent pas seulement à décrire des étapes de calcul mais proposent aussi un cadre dans lequel ces calculs ont un sens. L'articulation de ces actes de calcul à cet ensemble d'actes d'écriture que constitue la mise en forme du document budgétaire permet de mettre en évidence certaines transactions qui se nouent entre les participants.

Il y a transaction (Taylor, 1993) lors des réunions de contrôle budgétaire lorsque les délibérations menées à l'oral se traduisent par des modifications sur le document budgétaire comme texte en cours de rédaction. Le budget finalisé réalise une traduction des conversations tenues et objective la transaction globale nouée lors des réunions. La démarche retenue ici consiste à poser que les transactions entre les conversations tenues lors des réunions et le document budgétaire comme texte à rédiger sont repérables à travers la réalisation d'actes calcul.

Analyse d'un acte de calcul

L'interaction suivante a lieu dans un bungalow du chantier entre un jeune conducteur de travaux (CT) et le contrôleur de gestion de la filiale (CG). Dans cette interaction, le contrôleur et le conducteur sont en relation fonctionnelle et non hiérarchique. Les transactions, les

transferts de valeur entre les partenaires, devraient être essentiellement horizontales. Cependant, pour de nombreuses raisons, le chantier est en déficit. Le conducteur rejette la responsabilité sur le chef de chantier[8]. La réunion dure depuis deux heures et le contrôleur a déjà plusieurs fois demandé des documents qui n'ont pas été fournis. Après avoir examiné les différentes lignes ; « main d'œuvre » et « aciers », ils abordent le problème du béton. Le calcul de son coût moyen est alors riche de transactions verticales nouées entre l'énonciation orale des chiffres et leur mise en forme écrite.

CG : En définitive, ce sont 80 m^2 de béton qui coûtent très cher. Si on prend tous les postes, on a :

Le bloc : 80*10*0.9 = 720. D'accord ?

La main d'oeuvre : 7*25,6*30 =5376. D'accord ?

Le béton : 90*1.08*10 = 972. D'accord ?

La pompe : 2*450 = 900. D'accord ?

La redevance : 7.5*12 = 90. D'accord ?

L'acier : 600. D'accord ?

CT : Il y a la location et le transport.

CG : Location : 10 jours * 6 = 60 + transport 100. (Il tape sur sa calculatrice, regarde le résultat de la somme des composantes du coût de l'acier et brandit la calculatrice). On arrive à un total de 8800 euros[9]. Pour 80 m^2… (Calculant de tête). Cela fait 110 euros le m^2 ! Moi, je peux dire au chef, voilà, votre truc, il coûte 110 euros/m^2. Avec ce tableau (il montre du doigt l'opération posée par écrit sur la feuille de papier), tu vois, c'est facile.

Cette énumération prend en fait beaucoup plus de temps que sa lecture ne pourrait le laisser penser. La plupart des chiffres énoncés sont dispersés sur le document présenté par le conducteur et le contrôleur doit les retrouver un par un. Certains proviennent d'autres documents (les quantités qui sont dans le budget matière en quantité, les prix qui sont dans les dossiers de révision des prix). D'autres ne sont écrits nulle part (l'acier). Chaque fois, le contrôleur effectue un calcul avec sa calculatrice et inscrit le résultat sur une feuille de papier en face du

---

[8] Le chef de chantier s'occupe plus spécialement de l'organisation du procès de travail sur le chantier (méthodes et mesure, planning des tâches, gestion des équipes). Il est officiellement le subordonné du conducteur, mais il est souvent plus expérimenté.

[9] Plus exactement 8818 euros.

nom de l'élément de coût correspondant. Il mène une analyse en coût unitaire chargé du m^2 : il intègre au coût d'achat du béton les autres charges telles que la main d'oeuvre, la pompe... En même temps qu'il parle, il construit un tableau à la main qu'il donnera au conducteur. Ce tableau lui sert à convaincre le conducteur. Mais il le fait aussi pour l'aider à diffuser une pédagogie de gestion auprès des chefs d'équipe : « Avec ce tableau, tu vois, c'est facile, tu peux aller voir le chef ». En d'autres termes, il lui fournit une ressource conversationnelle future. Cette ressource est de nature économique : « Votre truc, il coûte tant ». En faisant cet acte de calcul, le contrôleur propose une définition de la situation dans laquelle la formule de calcul du coût moyen va circuler, être enchâssée dans des discours tenus en dehors de cette situation de rencontre particulière. En d'autres termes, il propose un nouveau cadre d'interprétation de la formule, et il se positionne comme énonçant une règle généralisable. Une première transaction verticale est donc réalisée ici : le calcul est énoncé pour pouvoir être répété, plus tard, en interne, sur le chantier par un supérieur hiérarchique à son subordonné (le conducteur de travaux au chef de chantier).

Par ailleurs, le contrôleur demande systématiquement au conducteur s'il est d'accord. Cet accord concerne tout à la fois les chiffres retenus pour faire les calculs, les modes de calcul proprement dit et les résultats de ces calculs. S'il prend le temps de s'assurer qu'il est bien compris, c'est pour que son raisonnement ne soit pas remis en question plus tard. Il procède ainsi d'une manière érotématique[10]. Par ailleurs, chaque fois qu'il demande un accord sur un chiffre, le contrôleur demande certes au conducteur s'il est d'accord sur le calcul et le montant, mais il lui signale aussi qu'il a dû rechercher le chiffre en question. Chaque « D'accord ? » signifie aussi : « On est d'accord que le chiffre n'est pas à sa place ».

L'évaluation chiffrée est directement déterminée par les moyens de mesure dont on se dote pour la produire. Ce n'est pas tant de pouvoir dire « le mètre coûte tant » qui est important, que le fait de pouvoir réunir tous les documents qui permettent de calculer ce coût, de définir des objets de coûts et des techniques de calcul qui font accord, de telle sorte que le coût ne puisse plus être réfuté par la suite. En énumérant les étapes du calcul du coût moyen, le conducteur réalise un acte de calcul au sens où l'énonciation du calcul vise à proposer

[10]L'érotématique (méthode socratique) consiste à procéder par questionnements afin de déduire des concessions de l'adversaire la vérité de la proposition que l'on veut soutenir.

une définition de la situation par laquelle les significations en jeu ne sont pas seulement relatives au résultat du calcul, mais aussi au travail de production de l'information nécessaire à ce calcul … et à la division de ce travail.

Bien que s'effectuant entre deux personnes en relation fonctionnelle, la transaction est verticale car le sens de l'injonction ne fait pas de doute : la prochaine fois, le conducteur devra avoir fait le tableau. En entrant dans le cadre d'interprétation initié par l'acte de calcul, il peut certes contester le calcul, mais pas le fait qu'il soit nécessaire de le mener.

Actes de calcul et ordre social

Saisi dans l'échange dialogique, l'acte de calcul permet de déclencher et de supporter des transactions dont la force contractuelle fonde la dynamique et la substance de l'organisation. Dès lors, l'analyse des transactions réalisées par des actes de calcul montre que les processus communicationnels autour des activités de production de l'information budgétaire reproduisent des fragments d'ordre social. En ce sens, la procédure budgétaire contribue à faire exister un ordre social partiel.

Cela veut dire que pour s'entendre sur un chiffre, il faut généralement aussi s'entendre sur un cadre d'interprétation de ce chiffre. Chacun propose donc un cadre d'interprétation. Mais en le proposant, chacun définit sa place dans l'interaction. Un contrôleur peut demander à un conducteur des précisions parce qu'il rentre dans sa fonction de le faire. Sa place dans l'interaction est donc celle que lui attribue l'organisation. Si le conducteur peut répondre, l'interaction se réalise dans les règles. Cependant, le conducteur peut ne pas pouvoir répondre. L'ordre social vacille. Il faut trouver une solution : redéfinir la situation de sorte que l'incomplétude de la réponse soit acceptable. Chacun va devoir changer de position, sortir quelque peu de la place que lui attribue l'organisation. Ces changements de position contribuent à produire et transformer l'ordre social interne. Ils sont la matrice des conditions de félicité des actes de calcul et des conditions d'autorité du langage des chiffres.

Annoncer un résultat, constater un écart, rappeler une contrainte de coût, s'entendre sur un budget, sont des actes de langage dans lesquels le chiffre – le marqueur propositionnel –, loin de réduire l'énoncé à l'affirmation d'une vérité concernant le réel, ce qui en ferait alors un constatif, ajoute au contraire à sa force illocutoire. L'acte de langage puise donc cette force dans la manière dont l'énonciateur tire parti de l'effet de vérité que le marqueur chiffré entretient avec la réalité.

L'influence pragmatique du langage des chiffres réside dans sa capacité à prescrire, sous l'apparence de la description. En décrivant, nommant, désignant les objets pertinents à chiffrer, il les rend visibles, traitables, manipulables, bref il les fait exister ainsi que les contextes dans lequel ils prennent leur sens. Parler de productivité, de compétitivité, de rentabilité n'a de sens qu'en référence à des chiffres, et ces chiffres permettent à ceux qui les énoncent de pouvoir, légitimement et sous des apparences objectives, tenir les discours, les raisonnements et les justifications associés à ces notions. Les cadres d'interprétation, d'explication et de justification des chiffres varient selon la position qu'occupent ceux qui les énoncent dans le système de relations et de rapports qui constituent l'ordre social. Ce système est produit, reproduit et transformé parce que les acteurs se manifestent les uns aux autres qu'ils occupent ces positions, notamment en proposant des descriptions de ce qui est ou devrait être et de *qui* peut dire ce qui est ou devrait être. Ce travail d'énonciation autour de l'activité de mise en forme de l'information, est une des dynamiques par lesquelles les participants produisent et transforment le système de relations et de rapports sociaux qui constituent les formes organisationnelles.

Conclusion

Les outils de gestion apparaissent tout à la fois comme un vaste champ qui s'ouvre à la réflexion sur les nouvelles formes de régulation et de coordination liées à la diffusion des TIC et comme des formidables artisans du travail de fond des logiques marchandes, industrielles et libérales. L'analyse de la nature pragmatique du « langage des chiffres dans les organisations » permet d'enrichir la démonstration selon laquelle les TIC (en général) sont des « systèmes insidieux et dissimulés, de plus en plus appuyés sur un cadre marchand et accentuant la surveillance en temps réel ou en temps différé» (Miège, 1997, p.199). Dans les situations de communication formelle et informelle où les chiffres sont débattus, critiqués, modifiés, validés ou rejetés, il existe un impératif normatif selon lequel il est légitime et souhaitable de produire des chiffres. On ne peut s'y soustraire qu'au prix du risque d'une présomption d'incompétence. Dans les communications organisationnelles liées au travail d'élaboration des comptes, l'autorité prend une manifestation indirecte, à l'image de l'idée de « contrôle à distance par les chiffres » que véhiculent les dispositifs gestionnaires. Les ordres deviennent des questions (mais des questions qui sont aussi des injonctions à répondre), les rejets ou les menaces ne sont pas pris en charge individuellement mais par

référence à des figures extérieures à l'interaction (le client, la hiérarchie, des textes officiels). Le pouvoir, au sens de Dahl et Crozier, de faire faire une action à quelqu'un, prend de moins en moins la forme d'une proposition de type : « fais-ci et je te récompense, ne fais pas cela sinon je te sanctionne », mais plutôt, « fais ceci et X nous récompensera, ne fais pas cela sinon qu'en dira Y ». Respectivement, la réponse prend moins la forme d'une proposition binaire en oui ou non, mais plutôt « je peux le faire si Z travaille avec moi et si on me fournit la machine A à l'instant T». Il est de moins en moins possible de refuser de s'engager dans une action, ou de désobéir purement et simplement.

Il nous semble possible de considérer que la capacité à engendrer et légitimer ce type de contexte interactionnel fait partie des multiples mécanismes par lesquels les outils de gestion se diffusent ainsi que les idéologies, les discours et les langages qu'ils véhiculent. Par ces outils, l'organisation impose un rythme, un langage, des modèles de pensée au cœur même de l'interaction. Ils sont un des vecteurs importants de l'irruption de nouvelles ressources discursives dans les communications au travail, de la diffusion d'un nouveau modèle d'autorité et de responsabilité performativement construit. Est responsable celui s'engage et qui anticipe. Dans des organisations où la responsabilité individuelle, l'autocontrôle, l'intériorisation des objectifs formels est en train de devenir un modèle dominant de comportement, rendre des comptes devient un impératif informationnel et communicationnel. Il faut non seulement les fabriquer, les produire physiquement, mais aussi maîtriser l'ordre interactionnel qu'ils instaurent, les règles du jeu de la mise en scène des compétences gestionnaires.

Cette analyse communicationnelle des outils de gestion et des technologies d'information qui les soutiennent dans les organisations permet de percevoir une des voies par laquelle les recherches en communications organisationnelles peuvent enrichir le cadre plus général des recherches sur les TIC. Ouvrir la boîte noire des délibérations qui se produisent au cœur de la production des comptes dans les grandes entreprises est source d'enseignement pour comprendre les transformations qui se jouent avec la diffusion des TIC dans la société. Peut-on dire que les TIC spécialisées sur l'information de gestion sont paradigmatiques de cette tension dont nous parle Miège (1997) entre l'industrie et l'espace public contemporain, tension qui traverse la construction de tout nouveau média et ses effets sur la société ? Sans nul doute, d'autres études sur les dispositifs gestionnaires dans le vécu des familles ainsi que dans

les processus de délibération publique (budget participatif par exemple) pourraient apporter des éclairages intéressants. Aujourd'hui le mot « gérer » envahi de nombreux domaines de la vie quotidienne et publique. Quels nouveaux contextes interactionnels implique cette évolution ? D'autres modèles d'autorité et de responsabilité, conçus sur le modèle des relations professionnelles et marchandes dans les organisations sont-ils en train de s'élaborer concernant les relations de couple, d'éducation, de loisir… ?

Bibliographie

Austin J.L., *Quand dire, c'est faire*, Paris, Editions du Seuil, 1970.

Bernard F., « Le lien communicationnel en organisation », *Sciences de la société*, n°50-51, 2000, p. 25-47.

Berry M., *Une technologie invisible : l'impact des outils de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG, Paris, 1983.

Boland R., "Accounting and the interpretative act", *Accounting, Organizations and Society*, vol 18, n°2-3, 1993, p. 125-146.

Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail,* Paris, CNRS Editions, 2001.

Bourdieu P., *Ce que parler veut dire. Economie des échanges linguistiques,* Paris, Editions de Minuit, 1982.

Boussard V., « Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l'exemple des Caf », *Recherches et prévisions*, 54, 1998, p.51–61.

Briand, et Bellemare G., « Une conception structurationiste du contrôle de gestion », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol 1, n°5, 1999, p.29-44.

Cooren F. **Taylor J. R. et E. J. Van Every** (eds). *Communication as organizing Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation*, Mahwah, NJ : Lawrence, 2006.

De Terssac G., *L'autonomie dans le travail,* Paris, PUF, 1992.

Duc M., *Le travail en chantier,* Toulouse, Octares, 2002.

Eyraud C,. « Pour une approche sociologique de la comptabilité : réflexions à partir de la réforme comptable chinoise », *Sociologie du travail,* n°45, 2003, p. 491-508.

Fauré B., *Les activités de production de l'information budgétaire : communications organisationnelles et régulations. Le cas d'une*

entreprise de BTP, Thèse en Sciences de l'information et de la Communication, Université Toulouse le Mirail, dir A. Mayère, 2006, 308 p.

Fauré B. Gramaccia G., « La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul », *Etudes de communication*, n°29, 2007, p. 25-38.

Garfinkel, **H.** *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1967.

Giddens A., *La constitution de la société*, Paris, Puf, 1987.

Goffman E., *Façons de parler*, Paris, Editions de Minuit, 1981.

Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris : Ed de Minuit, 1973.

Gramaccia G., *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2001.

Guyot B., « Mettre en ordre les activités d'information : nouvelle forme de rationalisation organisationnelle », *Revue électronique GRESE,* 2002 http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/43/RTF/sic_00000355.rtf.

Lacoste M., « L'espace du langage : de l'accomplissement du travail à son organisation », *Sciences de la Société*, n°50-51, 2000, p. 197-217.

Le Moënne C., (dir), *Communications d'entreprise et organisations*, Rennes, PUR,. 1998.

Macintosh N. et Scapens R. W., "Structuration theory in management accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol 15, n°5, 1990, p.455-477.

Mackenzie D. Millo Y., « Construction d'un marché et performation théorique, Sociologie historique d'une bourse de produits derives financiers », *Réseaux*, vol 6, n°122, 2003, p.15-61.

March J., « Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus », dans *Décision et Organisations*, Paris, Ed d'organisation, 1987.

Miège B., *La société conquise par la communication, T. 2 : La communication entre l'industrie et l'espace public*, Grenoble, PUG, 1997.

Miller P. Napier C., « Genealogies of calculation », *Accounting, Organisations and Society*, n° 7-8, 1993, p. 631-647.

Moisdon J. C. (dir), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997.

Pédauque R T., « Document : forme, signe et médium, les re-formulations du numérique », 2003.

Putman L.L. et K. Krone (dir), *Handbook of organizationnal communications*, London, Sage, 2006.

Salaün J.-M., « Chronique inachevée d'une réflexion collective sur le document », *Communication et Langages,* n°140, 2004.

Sciences de la société, « Le mythe de l'organisation intégrée », n°61, 2004.

Taylor J R., « La dynamique de changement organisationnel. Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », in *Communication & Organisation,* n° 3, 1993, p. 56.

Weick K. E, *Sensemaking in organizations,* London, Sage, 1995.
http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php