



Habilitation à diriger des Recherches /
Université Rennes 2
sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne
pour obtenir le titre de
HDR en Sciences de l'Information et de la Communication
Ecole doctorale Sciences Humaines et Sociales

présentée par

Bertrand Fauré
Préparée à PREF'ics EA4246
Université Rennes 2

Le langage des chiffres dans les processus d'organisation.

Communications
organisationnelles et
performativité

Soutenue le 25 octobre
devant le jury composé de :

Bruno AMANN, PR, Univ Toulouse 3
Françoise BERNARD, PR, Univ Aix-Marseille
François COOREN, PR, Univ Montréal
Gino GRAMACCIA, PR, Univ Bordeaux 2
Christian LE MOËNNE PR, Univ Rennes 2
Catherine LONEUX, PR, Univ Rennes 2

Correspondant : Ch. LE MOËNNE

Table des matières

Remerciements.....	7
Prologue : des chiffres qui parlent ?	9
Introduction	12
Le « langage des chiffres » : définition et enjeux	13
Objectif et plan du mémoire : les propriétés organisantes des chiffres.....	18
UNE APPROCHE PERFORMATIVE DU LANGAGE DES CHIFFRES	20
Les enjeux des chiffres pour les approches communicationnelles des organisations	22
Les approches communicationnelles, discursives et langagières des processus d'organisation	24
Différences et convergences d'un dialogue interdisciplinaire.....	25
Le développement du dialogue en France et structuration actuelle.....	29
Les chiffres au cœur d'intérêts de recherche convergents.....	32
Analyser les dislocations/recompositions spatio-temporelles	34
Expliquer le rôle organisant des dynamiques conversation-texte	38
Approfondir le renouveau pragmatique des approches critiques	43
La performativité : une « notion frontière »	48
Du calcul organisé... à l' <i>acte de calcul</i> organisant	49
Entre l'écriture et l'oralité.....	50
L' <i>agentivité</i> des calculs à distance et dans le temps.....	51
Les conditions de performativité des actes de calcul	53
La constitution de chaînes d'inscriptions <i>égalisées</i>	54
Des chiffres qui <i>comptent</i>	56
LA PERFORMATIVITE DES CHIFFRES DANS LES ORGANISATIONS.....	58
L'autorité des actes de calcul <i>dans</i> (et <i>sur</i>) les espaces-temps organisationnels.....	60
(Re)constituer un « <i>accountable organizing</i> » à distance et dans le temps.....	61
De la conversation au texte : « Avec ce tableau, tu peux dire... »	62
Du texte à la conversation : « Si un jour le chef voit ça... »	67
L'autorité de la question dans le paradigme du <i>rendre compte</i>	72
(Re)constituer les espaces-temps organisationnels.....	75
L'émergence métaphorique d'un calcul pragmatique lors d'une expédition.....	77
« Le nombre de vols d'oiseau par jour, une nouvelle unité, oui, dans Darwin »	80
La discursivité des calculs au cœur des reconfigurations spatio-temporelles	82
Les propriétés organisantes de la communication au prisme de la performativité des chiffres	85
Ces chiffres qui nous font parler et écrire.....	86
De nos espaces-temps (organisationnels)	87

De l'autorité des figures du rendre des comptes.....	90
De ce qui fait événement.....	92
D'organisation par projet.....	93
Des conditions d'autorité des textes.....	95
(De déclaration) d'amour et (d'expression) des émotions.....	97
EBAUCHE D'UNE CRITIQUE PRAGMATIQUE DES CHIFFRES	99
Recherches en cours.....	101
Faire parler les chiffres...sans parler de faire du profit.....	102
<i>Faire et rendre des comptes chez « Médecins Sans Frontières »</i>	<i>103</i>
« Depuis que vous êtes là, l'herbe repousse devant ma porte! »	104
« Il faut voir les chiffres, comme vous dites »	105
Les chiffres peuvent-ils servir l'action sociale ?	106
Apprendre (autrement) à faire parler les chiffres	109
Les besoins en communication dans les formations comptables	110
Vers une approche intégrée	112
Pistes de recherches futures	115
Axes de réflexion.....	116
Exemples de recherche	121
Le bilan social : chronique d'un acte de calcul mort-né.....	121
Les 35 heures : l'art du branchement	122
La Loi sur la Responsabilité des Universités (LRU) : une université <i>accountable</i>	123
La Loi Organique sur la Loi des Finances (LOLF) : l'artillerie lourde des chiffres.....	125
Une perspective de long terme : Une approche performative de la monnaie	127
Conclusion	133
Synthèse des contributions des recherches.....	134
Retour sur un dialogue avec les sciences de gestion.....	139
Epilogue : Ouverture sur un dialogue franco-québécois.....	144
Références	149
Annexes.....	167
Appel à communication <i>Sciences de la Société</i>	168
Collecte et analyse des données sur la fabrique des budgets.....	169
« Avec ce tableau tu vois tu peux dire »	173
Version française (Fauré & Gramaccia, 2006).....	173
Version anglaise (Fauré, Brummans, Giroux & Taylor, 2010).....	174
Version espagnole (Fauré, Brummans, Giroux, Taylor & Marroquin, 2012)	175
Collecte et analyse des données sur l'expédition Darwin	176
Appel à communication <i>Accounting, Organizations and society</i>	183

Discussion entre deux managers logistiques de MSF	183
Réunion préparatoire de la rencontre de MSF avec les responsables de centre de santé.	187
rencontre de MSF avec les responsables de centre de santé.....	190
Rencontre des responsables MSF avec un directeur d'hôpital.....	191
Appel à communication <i>Accounting Education: an International Journal</i>	195
Description de l'expérience avec des étudiants en gestion	196
Les préconisations de la profession en France	196
Les méthodes pédagogiques : apprentissage actif vs passif	197
Le dispositif du département GEA de l'IUT de Tarbes	199
« Apprendre autrement » le calcul et l'analyse des coûts.....	202
Des résultats surprenants.....	206
Tableaux des résultats de l'expérience pédagogique	209
Projet de recherche soumis à l'Institut Universitaire de France : « <i>Money as textual agency</i> » .	215
Classical approaches of money	217
The agency of texts in social systems	219
Money as textual agency	220
Implications for research.....	223
Rapport de soutenance de thèse (2006).....	227

A Tobal, mon compère, mon (con)frère,

REMERCIEMENTS

Sans le dialogue riche et passionnant que j'entretiens avec les chercheurs auxquels j'adresse ici toute ma gratitude, ce mémoire n'aurait pu voir le jour. Il permettra, j'espère, d'approfondir des discussions/controverses antérieures et/ou de découvrir de (nouvelles) complicités/complémentarités/connivences intellectuelles et scientifiques entre eux.

Je voudrais tout d'abord remercier Christian Le Moëne qui a vigoureusement encadré ce travail depuis notre premier accord en septembre (2012) et François Cooren pour ses accueils et conseils chaleureux à chacun de mes séjours comme chercheur-professeur invité à Montréal (2006, 2010-11-12-13). J'ai tenté dans ce mémoire de participer au dialogue qu'ils entretiennent tous deux, dont j'ai pu suivre l'évolution au cours des différents colloques où je les ai vus ensemble et sur lequel j'ai eu quelques fois l'opportunité de débattre en tête à tête. Prendre l'interaction comme unité d'analyse, n'est-ce pas passer à côté d'autres dimensions communicationnelles, d'autres niveaux de discours tout autant « organisant » ? L'approche de *l'Ecole de Montréal* (EdM) n'est-elle pas réductrice au regard des effets de pouvoir/domination/aliénation/subordination du langage dans les organisations ? Quand un médecin de *Médecins Sans Frontières* (MSF) rencontre un directeur d'hôpital en Afrique, est-il possible de faire abstraction de leurs différences culturelles dans l'analyse de ce qui se joue lors de leurs rencontres ?

Je voudrais ensuite remercier Philippe Lorino, dont je connaissais bien sûr les travaux sur les « contes et récits de la performance » (Lorino, 2005) depuis mes premières revues de littérature sur le langage des chiffres en 2003-4 et dont j'avais découvert avec fascination les prolongements dans un numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* (2005) consacré aux approches narratives des organisations (coordonné par Giroux et Marroquin). J'ai eu l'occasion de le rencontrer l'an dernier à Helsinki lors du 28^{ième} colloque d'EGOS (European Groupe of Organization Studies) et de nouer un dialogue qui est en cours de concrétisation sous forme d'un ouvrage aux éditions La Découverte (collection Repères). Ce dialogue fait écho à celui entretenu avec Christian et François. Peut-on dire que l'organisation n'est qu'un effet de langage, une construction discursive, un « tissu de communication » ou

un artefact communicationnel ? Peut-on dire que l'organisation est une illusion et que substance et matière, affects et émotions n'existent que parce que nous parlons d'eux/elles ? Pouvons-nous désirer une pomme sur un arbre ou l'assiette qui est devant nous sans langage ?

Mes remerciements vont enfin à Gino Gramaccia, représentant en France des analyses performatives du langage dans les organisations (2001), qui fut mon rapporteur de thèse, avec qui j'ai pu contribuer au numéro spécial d'Etudes de communication sur la performativité coordonné par Jérôme Denis et qui m'offrit l'espace d'un chapitre dans son ouvrage sur les « mutations, résonnances et emprunts entre management et communication » (Bonnet, Rosette & Gramaccia, 2010). Pour Gino, pas de doute, la pomme est un *être de langage* : n'est-elle pas LE fruit *déclaré* défendu ? Celui (ou celle) qui la croque n'est-il pas censé accéder à la *connaissance du bien et du mal* ?

Ces questions de philosophes forment l'arrière-fond de mes recherches sur le langage des chiffres. N'étant pas philosophe, je ne prétends pas y apporter de réponses. Mon opinion cependant est qu'une pomme n'est pas désirée de la même façon s'il faut la cueillir soi-même ou si une jolie fille s'en est chargée à notre place. Surtout si elle (sait et dit qu'elle) est nue.

Pour finir, ma gratitude s'adresse :

- A tous les co-auteurs des papiers sur lesquels s'appuie ce mémoire : Arlette Bouzon, Boris Brummans, Rahma Checkar, Yvonne Giordano, Nicole Giroux, Frédérique Matte, Lissette Marroquin, Geneviève Musca, Jean-Louis Pernin, Daniel Robichaud, Linda Rouleau et James Taylor.
- Aux chercheurs et doctorants de l'Ourepo (Ouvroir de recherche potentielle) de l'Université de Montréal ou d'ailleurs. S'il est un espace où faire de la recherche mérite son nom, c'est bien celui-là.
- Aux membres de l'équipe Organicom (Lerass, Toulouse) qui, parfois sans le savoir, ont beaucoup contribué à me donner la confiance de me lancer dans ce travail.
- A Gabrielle C. Poirier J, pour ses relectures finales et ses « placages » redoutables, à Benjamin Gagnon Chainey pour m'avoir supporté comme colocataire durant la phase finale de rédaction alors que les beaux jours se faisaient attendre au pays des caribous et à Valérie Boudreau, qui fut mon assistante-collègue-ange-gardien lors de cette session d'hiver 2013 à l'UdM, pour son soutien sans faille même dans les situations les plus inattendues.
- A une Jolie Fleur et à deux Valentines pour leurs encouragements.



Cette planche est extraite de la bande dessinée *Pico Bogue*. Version moderne de Mafalda, Pico jette un regard perplexe et amusé sur les *jeux de langage* du monde des adultes. Dans cet extrait, sa petite sœur s'offusque d'entendre son grand père confondre faire « dong » et parler. *Donner la parole à une chose* est une métaphore (une « manière de parler ») (Cooren, 2013) ; les choses n'ont pas (à « proprement parler ») la parole, on la leur *attribue*. Pour autant, la contre-question malicieuse de son grand-père – et la réponse qu'elle est bien obligée de donner- la plonge dans un abîme de perplexité. Dans la dernière image, la petite fille est seule sur un fond dont les couleurs et les formes s'estompent. Tout son univers familier (les arbres, les gens, la rue, le banc) n'est-il qu'une « organisation imaginaire » (Le Moënné, 2008), une « forteresse vulnérable » (Taylor & Van Every, 1993) ? Certes, les choses ne parlent et n'agissent pas *en tant que telles* (*en et par elles-mêmes*). Mais, à vrai dire, qui ou quoi peut s'attribuer une telle prérogative ? Telle est peut-être finalement la question que se pose la petite fille.

D'une certaine façon, la petite fille se rend compte que, non seulement l'homme a donné la parole à des choses, mais, qu'en retour, ces choses peuvent parfois faire parler les humains.

Lorsqu'elle répond « quatre heures » à la question lointaine de son grand-père, est-ce elle qui parle ou bien l'horloge à travers elle ? Si les choses se mettent à parler, tout devient relatif. Les espaces, les matières, les corps disparaissent. Le langage lui-même s'efface comme annihilé par ses propres jeux. La petite fille réalise que le monde n'est peut-être qu'une illusion dont le langage serait l'artifice.

Dans cet univers solipsiste, nominaliste ou radicalement constructiviste seule l'image de la petite fille demeure nette et entière. Elle n'a pas l'air d'avoir peur. Son être pensant n'est pas en danger. Découvrant qu'il est possible d'être le jouet inconscient d'une scène sociale où les choses peuvent parler et faire parler, elle réalise qu'il est bon de ne pas tenir pour acquise a priori la réalité telle qu'elle se présente au premier abord. Peut-être même perçoit-elle que cet univers déconstruit peut être reconstruit par le même instrument - le langage - et qu'elle est seule responsable des mots qu'elle emploie dans l'orchestre des communications humaines (Winkin, 1988). Ses mensonges comme ses promesses peuvent devenir vrais. Les chiffres sont un cas d'école pour analyser de tels effets « organisants » de la communication.

L'horloge « communique » ET « est organisante » en même temps : elle dit l'heure, de loin et de plusieurs façons (visuelle et sonore). La petite fille sait compter les « dong » et comprend qu'ils mesurent le temps. Elle sait aussi (re)dire l'heure que l'horloge *dit être* (annonce, déclare, promulgue...). Elle ne peut le faire qu'à ce moment précis (plus tard, quatre heures sera passé) et qu'à condition que l'horloge ou tout autre dispositif soit à sa disposition. Sans eux, elle est démunie : dire l'heure est impossible, les heures ne peuvent plus être comptées. Et elle n'a d'autre choix que de s'en remettre à leur parole pour pouvoir compter son temps : le planifier, l'organiser, le finaliser. Il fut un temps où seuls les carillons des églises ou les prières des muézens avaient ce pouvoir. Aujourd'hui, notre Petite Poucette (Serres, 2011) compte son temps plus que jamais, avec de plus en plus de gens et à l'aide de dispositifs de plus en plus sophistiqués. Et elle compte aussi beaucoup d'autres choses. Plus tard, ses *performances* scolaires, professionnelles et sociales seront notées, rémunérées, comptées en nombre de « relations » sur des réseaux sociaux. En fait, les chiffres sont présents dans la moindre de ses actions ; tout à la fois la contraignant et lui permettant d'agir. D'une certaine façon, ils sont les représentants d'un mode d'organisation constitutif de sa modernité : le calcul.

A quoi servent ces calculs ? Comment sont-ils effectués ? Que permettent-ils de dire, de faire, de faire faire ? Que faisons-nous vraiment lorsque nous « faisons parler les chiffres » ? Ne

serait-ce pas parfois les chiffres qui, tel un Golem incontrôlé, nous feraient dire et faire des choses (avec des mots) ?

INTRODUCTION

“Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted”
(Einstein).

“Accountancy is not just a profession, or a practical art. The cheering fact is that accountancy is primarily about rendering everything into monetary terms, whether the exercise makes sense or not. The process makes things more intelligible to accountants and generally less intelligible to everyone else” (Courtis, 1993, 42).

“Major changes in the criteria for what counts as truth, who can speak that truth, and how that truth should speak to the wider society have provided the field of organizational communication with the chance to take a central role in our attempts to provide insight into collective human behavior” (Mumby & Stohl, 1996, 68).

Mes questionnements sur les chiffres comme langage trouvent leur origine dans des réflexions qui m'animaient déjà lorsque j'étais étudiant en économie. Mes recherches doctorales ont permis de les formaliser et de les inscrire dans des débats récents. Ces réflexions ont profondément inspiré les recherches que j'ai menées par la suite en collaboration avec des chercheurs francophone et anglophone en communication et en gestion. Le thème du « langage des chiffres »¹ - comptables, économiques, financiers, gestionnaires - soulève en effet des questions communes aux différentes communautés disciplinaires et linguistiques.

Voici comment cet objet de recherche était défini dans l'introduction de la thèse.

« 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, la syntaxe 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 pragmatique incroyable » (Fauré, 2006, Thèse de doctorat, p. 17).

Mes recherches actuelles poursuivent l'étude de cet objet. Elles visent à comprendre cette singulière capacité qu'ont les chiffres à se muer en de rapides et lointains porte-paroles de nos « intérêts passionnés » (Latour & Lépinay, 2008). Comment expliquer qu'il soit possible de *faire parler les chiffres* ? Par quelle alchimie du langage, ces signes froids et ces inscriptions austères que sont les chiffres parviennent-ils à *parler d'eux-mêmes* - à distance et dans le temps- .

¹ Au double sens de « les chiffres *sont* un langage » et de « les chiffres *ont* un langage » (voir rapport de De Terssac, annexe « [Rapport de soutenance](#) »).

Certes, il s'agit là d'expressions figurées pour dire que *nous en parlons*, ou pour parler plus « proprement », pour dire *comment nous en parlons*. Or, nous avons plusieurs façons de parler des chiffres (parler *en leur nom*, parler *avec eux*...) et si nous avons plusieurs expressions pour décrire ces façons de parler, c'est parce qu'elles permettent de faire des choses différentes avec les chiffres. Ce sont des *façons de parler*, mais, en situation, elles peuvent faire la différence. Il faut donc en *tenir compte*. Cette analyse prend une résonnance particulière dans un contexte où, plus que jamais, me semble-t-il, les chiffres font *parler d'eux*.

Dès le plus jeune âge, nous apprenons à lire et écrire *leur langage* (compter, calculer...) et le parlons ensuite en de multiples circonstances (travail, famille, loisir...), pour remplir divers besoins (physiologiques, intellectuels, sociaux...) et avec des interlocuteurs de nature très différente (personne, ordinateur, ...). Nous comptons et comptabilisons de plus en plus de choses et avec des dispositifs de calcul de plus en plus imbriqués, hybrides. Nos entreprises, nos familles, nos médias *nous en parlent* quotidiennement, pour dire et *faire dire* à peu près tout et n'importe quoi.

Pourtant, s'il est courant d'entendre « qu'on peut tout leur faire dire », les *faire parler* est une autre paire de manche ! Ne s'improvise pas « ventriloque² des chiffres » qui veut. Sans la technique ventriloque de l'illusionniste, la marionnette ne peut pas parler et demeure une poupée sans voix ni vie. De même, sans outils de comptage, sans techniques de calcul et sans personne pour parler leur langage, les chiffres ne peuvent (veulent) rien dire. Notre époque a plus de ventriloques des chiffres que jamais et donc conséquemment plus de marionnettes.

Comme le suggère la citation de Courtis³ (1993), *le spectacle de ces chiffres qui parlent* risque alors de devenir incompréhensible pour le commun des mortels⁴. L'œuvre-au-noir qui permet de donner la parole aux chiffres est une entreprise pleine de promesses, mais souvent mystérieuse et parfois périlleuse. Vivante, la marionnette peut être capricieuse : refuser de

² Je dois évidemment cette idée des chiffres ventriloqués – ainsi que bien d'autres !- à François Cooren.

³ “*Accountancy is not just a profession, or a practical art. The cheering fact is that accountancy is primarily about rendering everything into monetary terms, whether the exercise makes sense or not. The process makes things more intelligible to accountants and generally less intelligible to everyone else*” (Courtis, 1993, 42).

⁴ Le langage des chiffres est extrêmement normé, codifié, règlementé, standardisé et s'inscrit en cela dans des problématiques récentes en communication organisationnelle (LeMoëne, 2012). Le paradoxe, pourtant, est celui d'un système de normes qui semble produire plus de désordre que d'ordre. Je reviendrais sur ce paradoxe en conclusion.

parler, dire autre chose que ce que nous souhaitons, voire parler sans notre autorisation ou dans notre dos ! Comme chacun sait, les *caprices des chiffres* provoquent parfois des crises financières. Comprendre ce qu'ils font de ce *don de parole* que nous leur attribuons devient une question d'actualité.

Une approche performative du langage des chiffres permet d'y apporter quelques réponses.

« Une vue performative du langage correspond à l'idée que le langage, tel qu'il est utilisé dans des situations quotidiennes, fait ou accomplit des choses plutôt que de simplement dire des choses (Austin, 1962). Selon cette conception performative du langage, la parole est une forme de comportement, un accomplissement d'actes, régi par des règles (normatives et constitutives) qui permettent la compréhension et l'influence des interlocuteurs les uns face aux autres (Searle 1969). Développée par les philosophes du langage, la théorie des actes de langage a eu par la suite une large influence dans d'autres domaines des sciences sociales et humaines. Par exemple, Latour (1986, 2005) a montré comment les actes de langage peuvent être utilisés pour expliquer l'émergence d'agréats sociaux. Ces agrégats, a-t-il noté, sont "faits par la façon dont ils sont censés exister» (Latour 2005: 273). Dans la même veine, Bourdieu (1982) a fait valoir que le langage a la capacité de structurer, de constituer ou d'accomplir l'ordre social parce qu'il prescrit comment les choses devraient être » (Fauré, Brummans, Giroux & Taylor, 2010, p. 1250, ma traduction).

La théorie des « actes de langage⁵ » (Searle, 1969) conceptualise le fait qu'il est possible de « faire des choses avec des mots⁶ » (Austin, 1962) et non seulement d'utiliser ces mots pour décrire des choses. Elle offre un cadre pour analyser comment la dynamique de la parole fait (exister et vivre) de multiples choses – figures, agents, - dans le cours des (inter)actions. Réelles ou idéelles, matérielles ou spirituelles, humaines ou non humaines, ces choses existent au sens propre et au sens figuré par le simple fait que nous en parlons. (Faire) constater la présence de quelqu'un ou quelque chose, c'est aussi (faire) (re)connaître son existence - et pas une autre- et donc, d'une certaine manière, lui donner vie.

Tel est précisément l'objectif des chiffres : faire exister ce qu'ils désignent, le rendre visible, maîtrisable, manipulable⁷ (). En tant qu'acte de langage, leur visée performative est de

⁵ Traduction inexacte mais malheureusement institutionnalisée de *speech act* = acte de parole.

⁶ Traduction littérale du titre original « *How do we do things with words* » dont la traduction institutionnelle est « Quand dire, c'est faire ».

⁷ Arhens & Chapman, 2007 ; Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes & Nahapiet, 1980 ; Berry, 1983 ; Boussard, 2001 ; Eyraud, 2003 ; Gouadain, 2001 ; Moisdon, 1997 ; Colasse, 1997 ; Lavoie, 1987 ; Vollmer, 2007 ; Morgan

déclarer que ce qui est compté compte... et doit être compté. Ils (nous) parlent et nous les faisons parler lorsque nous parvenons à leur donner ce pouvoir. L'approche performative permet d'analyser comment une telle performance peut être réalisée, dans quelles conditions et avec quels effets.

En effet, les mots ne sont pas toujours des actes et lorsqu'ils le sont, ils ne portent pas toujours les fruits escomptés par ceux qui les énoncent. Entre se taire et *parler*, il y a un pas que le *dire* franchit souvent mais dont l'issue est incertaine. Lorsque nous « parlons pour ne rien dire », ou lorsque nous « disons des paroles en l'air », cela veut dire *ce que nous disons ne compte pas*. Dans certains cas, ce comportement langagier est approprié. Dans d'autres, cependant, c'est une contre-performance : nous « parlons dans le vent », personne ne nous écoute, *notre parole ne compte pas*. Tel peut parfois être le sort des chiffres. Comme nous le verrons, certaines conditions de performativité des actes de calcul sont nécessaires pour que les chiffres acquièrent existence.

Cependant, s'il est vrai « que ce qui compte vraiment n'est pas toujours mesurable, quantifiable, ou comptabilisable, et que ce qui est compté, quantifié ou comptabilisé par certains peut ne pas compter pour d'autres⁸ » ; il n'en demeure pas moins *qu'être compté et/ou se faire compter* a généralement des conséquences directes sur ce que nous pouvons et devons faire... et dire. Les chiffres peuvent alors dire, faire ou provoquer des choses (par exemple : une punition) qui n'ont plus rien à voir avec les choses qu'ils désignent, rendent visibles et font exister initialement (par exemple : le nombre de fautes dans un devoir). L'histoire de nos façons de compter et de faire parler les chiffres en dit ainsi beaucoup sur nos sociétés : leurs valeurs, leurs savoirs, leurs évolutions (Tavernor, 2007 ; Ifrah, 1994 ; Caratini, 2002). Les chiffres (ra)content qui nous sommes, ce(ux) qui compte(nt) pour nous. *En tant que langage, ils disent ce qui doit être compté, comment et par qui.*

Ils intéressent donc toute discipline – telle la communication organisationnelle- concernée par « les critères de ce qui compte pour vrai, comment cette vérité est dite et par qui ainsi que comment cette vérité devrait parler à la société dans son ensemble »⁹.

& Willmot, 1993, Callon, 2007 ; MacKenzie & Millo, 2003, Power, 1997, 2004 ; Miller & O'Leary, 1987, Lorino, 1995, 2005 ; Munroe & Moritsen, 1996 ; Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009 ; Merckaert, 2012 ; Chiapello, 2012 ; Gadrey, 2012.

⁸ “Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted” (Einstein)

⁹ “Major changes in the criteria for what counts as truth, who can speak that truth, and how that truth should speak to the wider society have provided the field of organizational communication with the chance to take a central role in our attempts to provide insight into collective human behavior.” (Mumby & Stohl, 1996, 68)

OBJECTIF ET PLAN DU MÉMOIRE : LES PROPRIÉTÉS ORGANISANTES DES CHIFFRES

La communication organisationnelle (*organizational Communication*) est une discipline des Sciences de la Communication qui s'intéresse aux propriétés organisantes de la communication (*communication as organizing*) (Cooren, 2000, Cooren, Taylor & Van Every, 2006) et non seulement à la communication dans les organisations (*communication within organization*) (Axley, 1983 ; Smith, 1993, Redding, 1972). Cette vision organisante ou constitutive (McPhee & Zaugg, 2008 ; Putnam & Nicotera, 2009) de la communication ouvre le champ des terrains d'investigation et apporte une réflexion renouvelée sur la façon dont les sociétés se constituent et évoluent dans la mesure où leur objet – les organisations- n'est plus seulement un niveau intermédiaire de structuration du social, mais un principe de sociétalité de plus en plus dominant (Deetz, 1993). Ce qui se passe dans les organisations - les outils utilisés, les comportements adoptés, les émotions (non)exprimées- colonise des aspects (sociaux, politiques, culturels, familiaux) sans cesse plus nombreux de notre vie ... Nos écrits et nos paroles sont de plus en plus médiatisés et organisés, de même que nos temps et nos espaces. Déterminants ou accessoires, impitoyables ou dérisoires, les chiffres interviennent dans toutes ces évolutions.

Les chercheurs en communication sont souvent confrontés aux chiffres (D'Almeida, 2001) mais ne savent pas comment analyser leur langage et ses effets. Bien que présents dans les interactions analysées, les chiffres et leur dynamique communicationnelle propre sont réduits à une boîte noire. Le même effet de myopie se retrouve dans les sciences de gestion. Les chercheurs en comptabilité sont souvent confrontés à des problématiques communicationnelles mais ne savent pas forcément comment se repérer dans un champ parfois qualifié de « terrain vague des recherches en sciences sociales » (Grawitz, 1996). A la suite de ma thèse, j'ai donc eu l'opportunité d'être associé à des programmes de recherche¹⁰ concernés à divers degrés par cet angle mort des recherches en communication et

¹⁰ Avec les chercheurs en communication de l'Université de Montréal bien sûr : François Cooren, Daniel Robichaud, Boris Brummans, Nicolas Bencherki, mais aussi avec des chercheurs en gestion d'HEC Montréal : Linda Rouleau, Hélène Giroux... ou de l'Université du Québec à Montréal : Consuelo Vasquez, Vivianne Sergi, Benoit Cordelier ; et en France : Nice (Giordanno), Nanterre (Musca), Nantes (Arnaud)

comptabilité. La plupart de ces recherches sont en cours. Ce mémoire s'appuie sur certaines d'entre elles.

L'objectif est de montrer l'intérêt des théories de la communication organisante pour l'analyse du rôle et de l'influence du langage des chiffres dans les organisations et la société ET l'intérêt des recherches sur la performativité des chiffres pour enrichir les théories de la communication organisante.

Chacune des parties de ce mémoire vise à répondre à trois questions :

Comment analyser les propriétés organisantes du langage des chiffres ?

Dans une première partie, je propose de répondre à cette question en développant une approche performative du langage des chiffres. J'avance la notion *d'acte de calcul* afin d'analyser comment les chiffres font « exister » ce qu'ils décrivent, à quelles conditions et avec quels effets.

Qu'apportent de telles analyses à la compréhension du rôle de la communication dans les organisations contemporaines ?

La deuxième partie s'appuie sur deux études de terrain (une entreprise de construction, une expédition de haute montagne pour analyser les *dynamiques conversations-textes* par lesquelles les actes de calcul contribuent à la (re)constitution des organisations dans le temps et dans l'espace et peuvent être constitutifs de *reconfigurations spatio-temporelles*.

Comment étendre l'analyse au rôle des chiffres (et de la communication organisationnelle) dans les transformations sociétales ?

La troisième partie s'appuie sur deux études en cours sur comment « faire parler les chiffres sans forcément parler des faire du profit » et comment « apprendre (autrement) à parler leur langage » pour proposer un programme de *recherche critique et pragmatique* sur le langage des chiffres.

La conclusion revient sur les apports de ces recherches et ouvre sur un appel au dialogue transatlantique.

UNE APPROCHE PERFORMATIVE DU LANGAGE DES CHIFFRES

L'objectif de cette partie est d'inscrire mes recherches dans le champ des recherches en communication organisationnelle. Comment analyser les propriétés organisantes du langage des chiffres ?

Le premier chapitre met l'accent sur les convergences épistémologique, théorique et thématique entre les approches françaises et des approches développées par communautés de recherche, francophone ou anglophone, en communication et en gestion sur le rôle de la communication, du discours et du langage dans les organisations : les dislocations/recompositions spatio-temporelles (Le Moëne, 2004 ; Cooren & Fairhurst, 2004, Lorino & Tricard, 2012), les dynamiques conversations-textes (Cooren, Taylor & Van Every, 2006 ; Delcambre, 2010), le renouveau des approches critiques (Aschcraft & Mumby, 2004 ; Heller, Huët & Vidaillet, 2013).

Le second chapitre propose d'étudier les chiffres comme un langage performatif doté de propriétés organisantes. La performativité (Austin, 1962 ; Searle, 1970) est cette « notion frontière » (Denis, 2006) qui permet d'analyser les dynamiques *conversations-textes* qui se nouent *dans le temps et dans l'espace* lors de ce que je propose d'appeler des *actes de calcul*.

LES ENJEUX DES CHIFFRES POUR LES APPROCHES COMMUNICATIONNELLES DES ORGANISATIONS

Les organisations – et plus généralement les dynamiques et processus organisationnels : l’organisé et l’organisant – occupent une place croissante dans le fonctionnement des sociétés modernes et dans la vie sociale des individus qui les composent.

Mains visibles d’un management industriel qui se pare de scientisme au début du xx^e siècle, phénomènes d’une société qui généralise sa bureaucratisation dans les années de glorieuse croissance, les organisations et leurs technologies invisibles sont aujourd’hui l’esprit (si ce n’est la lettre) d’un capitalisme mondialisé et financiarisé. Revisitée par l’individualisme effréné des années 1980, les anciennes cages d’acier sont peut-être devenues des forteresses vulnérables dans les dérives technologiques des années 1990, mais elles n’en sont pas moins porteuses d’un imaginaire qui colonise et ritualise des aspects sans cesse plus nombreux (politiques, familiaux, relationnels) de notre vie. L’économie *des* organisations est désormais une socio-économie *par* l’organisation : non seulement, nous (inter)agissons *avec* des organisations de plus en plus complexes, éphémères, disloquées dans le temps et dans l’espace, mais nous interagissons aussi de plus en plus *au nom* de la (ré)organisation permanente et de la responsabilité individuelle. Plus (dés)organisées dans leur temporalité et leur spatialité, se produisant dans des contextes sans cesse plus disloqués et avec des participants aux modes d’existence de plus en plus hybrides, les relations humaines doivent aussi être plus réflexives, ou plus organisantes, c’est-à-dire être le cadre d’un travail *d’organisation* et de construction de sens *sur* l’organisation¹¹.

¹¹ Le lecteur familier des travaux sur les organisations reconnaîtra dans ces lignes des clins d’œil à des titres connus : Taylor (1911), Chandler (1977), (Crozier (1963), (Boltanski & Chiapello (1999), DiMaggio & Powell (1983), Taylor (1993), Deetz, (1992), De Terssac & Lalande (2002) ; Weick (1995), Fourastié (1974), Power (1997), Mayo (1977), Ciborra (2000), Williamson (1981), Berry (1983), Morgan (1988).

L'accélération et l'amplification des dislocation/recomposition spatio-temporelles¹² est une tendance anthropologique lourde qui touche non seulement les organisations mais aussi tous les autres aspects de notre vie sociale, les organisations étant le cheval de Troie de cette transformation. Dans ce contexte, le « *rôle de la communication – mais aussi du discours et du langage- dans les processus (de dislocation/recomposition des différents niveaux) de structuration des organisations* » (Le Moënné, 2000, p. 23) et les « *transformations sociétales, politiques et économiques contemporaines que (cette approche communicationnelle – discursive et langagière-des organisations) permet de prendre en compte* » (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2008, p. 8)¹³ sont devenus une thématique commune à de nombreuses recherches anglophones et francophones en communication, gestion, sociologie, psychologie...

Comme nous allons le voir dans une première section, trois intérêts de recherche me semblent animer particulièrement le dialogue interdisciplinaire et international entre ces approches communicationnelles, discursives et langagières des organisations¹⁴ : les dislocations/recompositions spatio-temporelles, les articulations conversations-textes et le renouvellement des approches critiques.

Je propose dans une seconde section de suivre ces intérêts de recherche convergents pour guider l'analyse du rôle organisant du langage des chiffres tels qu'il se parle et s'écrit dans le temps et dans l'espace.

¹² Voir notamment Cooren & Fairhurst, 2004 ; Cooren & Vasquez, 2013 ; Cunliffe, Luhman & Boje, 2004 ; Jones, McLean & Quattrone, 2004 ; Czarniawska, 2004 ; Le Moënné, 2004 ; Lorino & Tricard, 2012 ; Taylor & Van Every, 2000 ; Tsoukas & Chia, 2002)

¹³ Voir numéros 51/52 et 74 de *Sciences de la Société*.

¹⁴ Nous reprenons ici le terme « approche » parce qu'il est le plus souvent utilisé par divers auteurs, considéré sous cet aspect comme équivalent de « perspective » ou de « regard analytique »... Il ne s'agit donc pas ici de manifester la façon dont les hypothèses et les concepts permettent de construire l'objet de recherche, et non de l'équivalent d'une méthode. Cf les « tournants » interprétatifs (Putnam & Pacanowski, 1983), discursif (Alvesson & Kärreman, 2000), narratif (Boje, 1991).

Par-delà les barrières linguistiques ou disciplinaires, le même tournant épistémologique est à l'origine de toutes ces approches : la nécessité de compléter les approches fonctionnalistes, positivistes, déductives, normatives et/ou prescriptives d'une « organisation-contenant-la-communication » (Axley, 1984, Redding, 1972, McPhee & Tompkins, 1985), d'approches interprétatives, constructivistes, systémiques, inductives et/ou compréhensives¹⁶ des processus d'organisation (ou organisant – *organizing process* –) donnant une importance plus grande aux processus, activités, pratiques communicationnelles ; et considérant la communication non pas simplement comme *un transfert d'information dans les organisations* mais comme *un processus de construction de sens constitutif de l'organisation* (Putnam & Pacanowski, 1983 ; Simon, 1982 ; Weick, 1976).

¹⁵ Cette section reprend une revue de littérature à paraître comme introduction à un numéro spécial de la revue Sciences de la Société (Fauré & Robichaud, 2013).

¹⁶ Ces regroupements n'ont pas valeur universelle : les approches déductives ne sont ainsi pas nécessairement fonctionnalistes et/ou normatives. Voir aussi Parent (2001).

Deux mécanismes clés furent mis au cœur de l'analyse les dimensions organisationnelles – organisées et organisantes – des pratiques communicationnelles, discursives ou langagières : la méta-communication (processus de construction d'un cadre communicationnel) et l'organisation-comme-processus (processus de construction d'un cadre organisationnel). La communication, le discours et le langage sont dits organisants (*as organizing*) – ou constitutifs de *l'organizing*- lorsque ces deux processus sont couplés, articulés, imbriqués : en méta-communicant nous construisons un cadre qui est ensuite lui-même l'objet d'un travail d'organisation, de construction de sens sur l'organisation. En français, l'idée s'exprime mieux à la forme intransitive : s'organiser (se structurer, s'institutionnaliser, se réguler), c'est méta-communiquer (construire un métadiscours, métalangage, méta-dialogue, méta-texte, méta-conversation, méta-savoir, métarègle...).

Au cours des années 80, les problématiques soulevées par ce couplage vont enrichir les disciplines traditionnelles (micro-sociologie de la parole au travail (Drew & Heritage, 1992), psychosociologie de la construction de sens dans les organisations (Daft & Weick, 1988), socio-économie des institutions (Powell & DiMaggio, 1991), tout autant que des disciplines émergentes telles que les sciences de la communication (approches interprétatives de la communication dans les organisations (Deetz, 1982 ; Putnam & Pacanowsky, 1983) et les sciences de gestion (approches narratives des organisations (Boje, 1991 ; Morgan, 1988 ; Weick & Browning, 1986). Ces deux dernières approches deviendront par la suite des champs de recherche reconnus voyant « la communication comme constitutive des organisations » (Putnam & Nicotera, 2009 ; McPhee & Zaug, 2009) ou « les organisations comme des constructions discursives ou narratives » (Alvesson & Kärreman, 2000 ; Fairhurst & Putnam, 2004 ; Czarniawska, 1998).

Dans les années 1990, quatre problématiques initialement formulées par des chercheurs en communication (Mumby & Stohl, 1996) émergent : prendre en compte d'autres « voix » que celle du top-management, d'autres modes de rationalisation des pratiques de communication, d'autres objectifs, logiques, rationalités et doctrines que la rentabilité économique et financière à court terme ou que la concurrence comme mode privilégié de régulation des

échanges économiques. Les recherches sur les pratiques de la stratégie (*strategizing*) (Balogun & Johnson, 2004 ;Rouleau, 2007 ; Wittinghton, 1996) ; sur l'appropriation des technologies (Orlikowski, 1992, Grabot & Betta-Genoulaz, 2005 ; Groleau, 2002), sur le développement de savoirs pratiques (Gherardi, 2000) vont mettre en évidence la richesse des pratiques, processus, compétences communicationnelles (discursives, langagières, conversationnelles, interactionnelles) mises en œuvre à l'interface des cloisonnements institués (communication interne/externe, verticale/transversale, formelle/informelle, humaine/mécanique...) lors d'activités collaboratives et/ou interactives, médiatisées et/ou à distance, interculturelles et/ou inter-organisationnelles, routinières et/ou quotidiennes.

D'autres dimensions des relations organisation-société, d'autres formes de management que celui par les chiffres ont été ainsi mises en avant. Les approches critiques (Alvesson & Willmott, 1992 ; Deetz & Mumby, 1995) se développent en soulignant les enjeux communicationnels d'une sociabilité de plus en plus colonisée par un modèle managérial d'organisation (Deetz, 1992), caractérisé par la logique de reddition de comptes (Munroe & Moritsen, 1996), la dévotion à l'idéologie normative du discours managérial (Barley & Kunda, 1992), l'inégalité institutionnalisée entre les élites et les salariés (Cavanaugh, 2000), entre les hommes et les femmes (Buzzanell, 1994).

Le développement de ces approches critiques a conduit à un autre tournant épistémologique : la conscience accrue d'une complémentarité des approches déductive/inductive et critiques (Bonneville, 2012) ainsi que de la distinction entre théorie constructiviste d'une épistémè sociale (la construction sociale de la réalité) et épistémologie constructiviste en sciences sociales (le chercheur et son objet se co-construisent). Il est ainsi possible de critiquer les communications organisationnelles avec des théories fonctionnalistes (la fonction symbolique de la communication est de légitimer l'ordre établi) tout autant que constructivistes (l'ordre établi est (re)construit par des pratiques communicationnelles). Et il est aussi possible d'appuyer/démontrer/valider ces théories par déduction – si nous postulons que la communication a cette fonction, alors elle devrait « servir à » et si l'ordre établi existe, alors il devrait se « reconstruire par » – tout autant que par induction (voyons voir ce que fait la communication et cherchons à comprendre/expliciter/modéliser/théoriser les mécanismes de pouvoir/domination/autorité à l'œuvre).

Longtemps taxées de relativisme (McPhee, Myers & Trethewey, 2006), voire de solipsisme, car refusant de supposer a priori l'existence et le pouvoir des structures sociales (cultures, hiérarchies, genres...), les approches inductives/conversationnelles portent aujourd'hui leur fruit. Plutôt qu'à l'amélioration des techniques de communication interne/externe, verticale/transversale ou à la critique des travers des modes de management contemporain, ces recherches inductives se sont intéressées aux situations, pratiques et processus communicationnels sans *a priori* sur qui, quoi et comment peut-être organisant. L'accent est mis sur les textes et les conversations (Taylor, Cooren, Giroux & Robichaud, 1996) comme objets privilégiés d'analyse et sur les théories en linguistique/pragmatique (Austin, Searle, Dewey, James, Grice), littérature (Greimas, Bakhtine, Propp), philosophie politique (Habermas, Foucault), sémiologie (Perce, Barthes, Derrida), sociologie (Giddens, Luhman, Latour), micro-sociologie (Garfinkel, Goffman, Schlegoff) qui permettent d'analyser ce que font les textes, les discours, les récits, les narrations ainsi que les interactions, les dialogues, les conversations dans les organisations. Ces approches dressent un portrait nuancé des enjeux et problématiques de l'*organizing* de ce début de siècle.

Forts de multiples enquêtes de terrain menées de par le monde depuis bientôt quarante ans, ces travaux montrent le potentiel critique des approches inductives ou interprétatives qui sans le chercher en tant que tel (le déduire), mettent en évidence le caractère central du pouvoir – ou plutôt des dimensions communicationnelles/discursives/langagières de l'autorité (Benoit-Barné & Cooren, 2009). La critique devient moins radicale, plus pragmatique (Hardy & Phillips, 2004 ; Courpasson & Clegg, 2006), suggérant par exemple le développement d'une formation critique au management (Grey, 2004 ; Dehler, Welsh & Lewis, 2004) permettant de devenir un « *critical reflexif practitioner* » (Cunliffe, 2004) ou le développement d'une communicologie féministe des organisations (Aschraft & Mumby, 2004). L'intérêt se porte la richesse des ressources et des savoirs qui peuvent être constitués par des modes de coordination non marchands et/ou non hiérarchiques. Les travaux de l'équipe de Montréal sur les associations humanitaires (Cooren, Matte, Taylor & Vasquez, 2007), les réseaux de quartier (Bencherkhi & Cooren, 2011) ou les partis politiques (Chaput, Brummans & Cooren, 2011) sont particulièrement représentatifs d'un intérêt renouvelé pour des logiques organisationnelles quelque peu exotiques. Mais ils ne sont pas les seuls (voir notamment les analyses portant sur les réseaux terroristes (Stohl et Stohl, 2011)).

Opérant un tournant épistémologique identique¹⁷ à celui de leurs homologues anglophones, des communautés de recherches francophones sur « le langage au travail et les approches narratives des organisations » (Boutet, 2001 ; Chanlat, 1990, Girin, 1995 ; Giroux et Marroquin, 2005 ; Pène, Borzeix et Fraenkel, 2001¹⁸) et sur « les communications organisationnelles » ont su développer un dialogue interdisciplinaire aujourd'hui animé par des intérêts convergents similaires à ceux du dialogue international.

En France, les approches communicationnelles des organisations – au sens (international) de « Communication Constitutive de l'Organisation »¹⁹ – se sont structurées au cours des 10 dernières années, poursuivant les travaux menés par le groupe Org&Co²⁰ dans les années 1990 (Bernard, 2006 ; Bouzon & Meyer, 2006 ; Le Moenne, 1998 ; Delcambre, 2000, Parent & Loneux, 2010) et approfondissant les débats/défis soulevés au début de la décennie qui suivit (Le Moëne, 2000) dans un contexte sociétal de plus en plus « conquis par la communication » (Miège, 1997) et ses utopies (Breton, 1995) et dans un contexte entrepreneurial de plus en plus « communicant » (Zarifian, 1996).

En 2010, un forum spécial de la revue *Management Communication Quarterly* (Cooren & Grosjean, 2010) faisait le point sur les principaux axes de recherche hexagonale autour des différents niveaux d'analyse (interaction, technologie, politique) et des différents objets (savoirs organisationnels, dynamique de projet, diversité culturelle, inter organisationnel) des approches communicationnelles (Bouillon, 2010). Le dossier soulignait la permanence des problématiques liées aux TIC en termes d'usage/pratiques, appropriation, structuration (Mayère, 2010) et mettait l'accent sur les enjeux d'une approche articulant l'écriture et l'oralité (Delcambre, 2010) comme processus sociogénétiques (Huët, 2010) ou performatifs (Fauré & Bouzon, 2010, Gramaccia, 2001).

¹⁷. Voir notamment Lemoigne (2002) ou Mucchielli (2005). Ce positionnement épistémologique est au cœur de démarches de recherche prenant leurs distances avec des catégories pré-construites issues des pratiques professionnelles telles que communication inter/externe, hiérarchique/transversale (Bernard, 2002).

¹⁸. Voir notamment le site du réseau « Langage et Travail » :

<http://www.langage.travail.crg.polytechnique.fr/publications.htm>

¹⁹. Voir notamment le site « Promoting the communicative constitution of organization » <http://orgcom.wordpress.com/>. Un autre exemple est : www.orgcominthenews.com.

²⁰ Voir notamment le site du « Groupe d'études et de recherche sur les communications organisationnelles » : <http://www.org-co.fr/>.

Cette question est toujours au cœur des débats actuels (Taylor, Cooren, Giroux & Robichaud, 1996 ; Cooren, Taylor & Van Every, 2006). Peut-on dire par exemple qu'une organisation « change » si les textes (qui la stabilisent) et les « conversations » (qui la font vivre) n'évoluent pas en interdépendance (Taylor, 1993) ? Comment comprendre les « *processus de dislocation/recomposition des différents niveaux de structuration des organisations* » (Le Moenne, 2000, 23) sans mettre la normativité de l'écriture (Cochoy, Garel & De Terssac, 1998 ; De La Broise & Grosjean, 2010 ; Douyère, 2010) et la performativité de la parole (Denis, 2006; Gramaccia, 2001) au centre de l'analyse (Delcambre, 2010 ; Fraenkel, 2006) ?

Le début des années 2010 est caractérisé par le développement d'approches critiques (Heller, Huët & Vidaillet, 2013) qui, tout en prolongeant les travaux pionniers de Floris (1996) et Olivesi (2006), mettent l'accent sur la portée sociétale des analyses communicationnelles de l'individu au travail (Morillon, Bouzon & Cooren, 2009). Ces approches soulignent également l'influence grandissante de la figure du manager et du management par les chiffres (Fauré, 2007 ; Le Moëne & Parrini-Aleman, 2010) et les nouvelles formes de dislocation spatio-temporelles des organisations par projet (Gardère, 2010) ainsi que les difficultés épistémologiques soulevées par le développement de ces approches (Bonneville & 2013 ; Bouzon & Omrane, 2012).

Les mêmes problématiques animent aussi les débats tenus au sein des approches gestionnaires et sociologiques du « langage au travail » (Giroux & Giordano, 1988 ; Chanlat & Bedard, 1990 ; Girin, 1990 ; Pène, Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Giroux & Marroquin, 2005). Elles mettent l'accent sur le rôle de l'écriture et de l'oralité (Grosjean & Lacoste, 1998 ; Fraenkel, 2006), et éclairent le dualisme du management contemporain : le despotisme doux (Courpasson, 2000) des mots/maux de la gestion (Gouadain, 2001), l'idéologie du rendre compte (Boussard, 2001 ; Dumez, 2008) qu'incorporent les outils de gestion et leurs technologies invisibles (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997), mais aussi les ressources langagières, discursives et communicationnelles sur lesquelles se développent de nouvelles compétences inter-organisationnelles (Arnaud, 2008 ; Arnaud & Mills, 2012), stratégiques (Rouleau, Allard-Poesi & Warnier, 2007 ; Fauré & Rouleau, 2011).

Les approches communicationnelles, langagières ou narratives des organisations se sont donc développées en France selon une trajectoire identique à celle des recherches internationales et

les mêmes problématiques animent leur dialogue actuel (critique/pragmatique, écrit/oral, espace/temps). La structuration actuelle des approches communicationnelles, discursives et langagières peut être résumée ainsi.

Du côté anglophone, le « tournant interprétatif » (Putman & Pacanowski, 1983) a marqué l'émergence d'un champ disciplinaire – *Organizational Communication* – qui s'est peu à peu autonomisé ou « discipliné » (Mumby & Stohl, 1996) par rapport aux autres disciplines et qui est aujourd'hui structuré par des programmes universitaires et des réseaux scientifiques dont l'influence en Amérique du Nord et dans les sciences de la communication est attestée par la publication régulière de *Handbooks* (Putnam & Nicotera, 2009). De manière relativement indépendante, un autre réseau – plutôt européen et plutôt inscrit dans les sciences de gestion – s'est constitué dans les années 1990 autour des « *Organizational Discourse Analysis* » (Grant et al., 2004). Dans les années 2000, des espaces institutionnels ont été ouverts pour construire des ponts entre les études de communication et les études de discours (revue *Discourse & Communication*, voir notamment : Jian et al., 2008).

Du côté francophone, trois traditions disciplinaires (la sociologie du travail, les sciences de gestion et les sciences de la communication) reconnaissent le rôle fondamental du langage/discours/communication dans la constitution des organisations. Ces études sur « le langage au travail » (Pène, Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Boutet, 2001 ; Zarifian, 1996), sur « les approches narratives organisations » (Giroux & Marroquin, 2005 ; Girin, 1995 ; Chanlat, 1990) et sur « les communications organisationnelles » (Le Moëne, 1998 ; Delcambre ; 2000, Bouzon e& Meyer, 2006 ; d'Almeida, 2001) ont connu des évolutions significatives au cours des années 2000, récemment marquées par des migrations conceptuelles (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2008) et des emprunts théoriques renforcés (Bonnet, Rosette & Gramaccia, 2010). Au début des années 2010, le dialogue entre ces différentes approches théoriques et communautés linguistiques est plus vif que jamais et anime plusieurs colloques internationaux en communication et en gestion (ICA, EGOS...²¹).

²¹ En 2012, le thème du *Fourth International Symposium on Process Organization Studies* était : “*Language and Communication @ Work: Discourse, Narrativity and Organizing*” et le sous-thème 24 du 28th EGOS Colloquium s'intitulait : “*Organizations as Phenomena of Language Use: Interconnecting Discourse and Communication*”.

Sans prétendre épuiser les enjeux et problématiques qui structurent et animent aujourd'hui le dialogue entre les différentes approches anglophones et francophones, la genèse qui vient d'être brossée à grands traits suggère de distinguer trois directions de recherche qui suscitent des échanges particulièrement nourris par-delà les disciplines, les thématiques et les objets d'étude :

L'approfondissement de la thématique des dislocations/recompositions spatio-temporelles reconnue comme de plus en plus centrale pour comprendre les transformations du paysage organisationnel actuel (Cooren & Fairhurst, 2004 ; Cooren & Vasquez, 2013 ; Cunliffe, Luhman & Boje, 2004 ; Czarniawska, 2004 ; Jones, McLean & Quattrone, 2004 ; Le Moënné, 2004 ; Lorino & Tricard, 2012 ; Taylor & Van Every, 2000 ; Tsoukas & Chia, 2002).

- L'enrichissement théorique et méthodologique des cadres d'analyse mettant l'oralité et l'écriture (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004 ; Delcambre, 2010, Arnaud & Mills, 2012 ; Denis & Pontille, 2010 ; Grosjean & Lacoste, 1998, Fraenkel, 2006 ; Vasquez & Marroquin, 2008) - et leurs articulations à la matérialité (Orlikowsky, 2007 ; Aschraft, Khun & Cooren, 2009, Robichaud & Cooren, 2013)- au cœur de l'analyse des processus d'organisation.
- Le renouvellement pragmatique des approches critiques des organisations (Hardy & Phillips, 2004 ; Le Moënné, 2008 ; Heller, Huët & Vidaill&, 2013 ; Ashcraft & Mumby, 2004, Cunliffe, 2002 ; Grey, 2002) ainsi que le potentiel critique des approches conversationnelles-inductives (Benoit-Barné & Cooren, 2009 ; Cooren & Letourneau, 2012 ; Detchessahar, 2010 ; Fauré, Brummans, Giroux & Van Every, 2010 ; Le Moënné, 1997).

Il existe sans doute d'autres convergences d'intérêt, et chaque approche et discipline explore bien d'autres thématiques qui ne se réduisent pas à cette cartographie partielle. A l'issue de

beaucoup de lectures dans des revues francophones et anglophones en communication et gestion, de plusieurs séjours en immersion dans le bilinguisme montréalais et de nombreux échanges entretenus au cours de participation à des colloques nationaux et internationaux (voir mes publications) ainsi que par des invitations croisées, ces trois directions m'ont paru être celles qui revenaient le plus souvent dans les débats et les questionnements par-delà les frontières disciplinaires et linguistiques. Les sections suivantes proposent de suivre ces axes de réflexions pour guider l'analyse des enjeux soulevés par les chiffres.

Il existe bien des façons de caractériser les évolutions sociétales et organisationnelles de la fin du XXIème siècle – individualisme, technicisme, globalisme...- mais mettre l'accent sur le rapport au temps et à l'espace et sur les évolutions de ce rapport est l'hypothèse vers laquelle me semble converger un nombre croissants de travaux s'inscrivant dans les approches communicationnelles, discursives, linguistiques des processus d'organisation présentés dans la première section (Cooren & Fairhurst, 2004 ; Cooren & Vasquez, 2013 ; Le Moënné, 2004 ; Lorino & Tricard, 2012 ; Taylor & Van Every, 2000 ; Tsoukas & Chia, 2002). L'idée générale est que les dislocation/recomposition spatio-temporelles sont une tendance anthropologique lourde qui touche non seulement les organisations mais aussi tous les autres aspects de notre vie sociale, les organisations étant le cheval de Troie de cette évolution. En ce sens, il s'agit d'une thématique centrale par laquelle les théories des organisations peuvent parler à la société dans son ensemble (Mumby & Stohl, 1996).

Nous nous réorganisons pour de nombreuses raisons, motifs et objectifs... Salariés le jour, nous sommes actionnaires le soir et consommateurs ou électeurs en fin de semaine. Nos relations sociales – amicale, familiale, bénévole, de loisir- s'emprennent d'organisation. Avec des finalités différentes, ces activités partagent, plus qu'avant, une logique commune – être en (ré)organisation permanente par principe, c'est-à-dire intégrant dans leur logique de fonctionnement un travail sur l'organisation en tant que tel - un travail d'organisation (De Terssac & Lalande, 2002) – que l'on pourrait définir comme une « réflexion sur leurs formes (modes, dispositifs, techniques, outils,...) d'organisation et sur leur adaptation à des temporalités finis, discontinues, projetées. Dans tous les cas, s'organiser consiste à organiser le temps (les délais, les échéances) et l'espace (les lieux, les déplacements) de l'action sur, avec, pour ou par quelque chose (un « fait matériel »: la présence/absence d'un bâtiment, d'un équipement, d'un document, d'un représentant...). S'organiser – organiser son temps et son espace- est aujourd'hui un paradigme sociétal, un mode de vie en société, une nécessité faisant loi – avec en corollaire, la disqualification rhétorique des valeurs de stabilité, de tradition, de précaution (et peut-être de mémoire ?)-.

Une des principales problématiques des recherches en communication organisationnelle est donc d'analyser ce phénomène de colonisation organisationnelle des espaces-temps sociétaux, de comprendre comment le passage d'une « économie des organisations » (Williamson, 1983)

à une « socio-économie *par* l'organisation» (Powell & DiMaggio, 1993) a contribué à introduire le temps des projets – accéléré et discontinu- et l'espace global du « village planétaire » (McLuhan, 1967) – étendu, dématérialisé- dans tout le corps social. C'est une problématique que ce champ de recherche partage avec d'autres disciplines ou sous disciplines et qui est au cœur du dialogue qu'elles entretiennent. Le tournant épistémologique initial prend alors tout son sens pour comprendre comment « l'imaginaire » du tout organisé (le Moëgne, 2008) transpire de chacune des pores de ces entités hybrides, mobiles, éphémères que sont devenues les organisations contemporaines : les organisations nous colonisent par leur processus ET ces processus sont constitutifs d'une nouvelle sociétalité.

Toute la question est d'analyser cela et notamment de voir en quoi les formes organisationnelles, en général (les normes, dispositifs, ...) – les processus organisant ou les dynamiques d'organisation- produisent leur effet (un nouveau rapport au temps et à l'espace) par des effets de langage (Le Moëgne, 2004). Formulé ainsi, le problème peut s'appliquer à l'analyse de n'importe quelle situation sociale organisée et organisante. C'est d'ailleurs la richesse d'un champ de recherche qui s'intéresse à l'organisation de missions MSF au Congo, de centres de réadaptation en toxicomanie, de meetings politiques, de réseaux terroristes...²²

Les chiffres et leur langage sont une portée d'entrée intéressante pour une telle problématique. Si on veut bien admettre que la rupture dans le rapport au temps et à l'espace s'est produite dans les années 80 – même si, évidemment, elle s'annonçait par bien des signes auparavant-, alors force est de constater qu'il s'agit aussi de la période où les chiffres et leurs porte-paroles ont commencé à jouer un rôle de plus en plus visible. Ils ont joué un rôle sans cesse croissant dans les évolutions ultérieures.

Les années 90 sont celles du capitalisme financier triomphant et des premières vagues d'informatisation grand public. Les grandes oligarchies industrielles ont dû laisser rentrer les comptables et la loi des marchés financiers dans leurs conseils d'administration et ont dû s'ouvrir au client et à la logique qualité dans les années 90 ainsi que s'outiller de dispositifs collaboratifs et /ou normatifs inter et intra organisationnel. Physiquement, socialement et symboliquement, les « cages d'acier revisitées» (DiMaggio & Powell, 1983) et les

²² Les travaux de l'équipe de Montréal sur les associations humanitaires (Cooren, Matte, Taylor & Vasquez, 2007), les réseaux de quartier (Bencherkhi & Cooren, 2011) ou les partis politiques (Chaput, Brummans & Cooren, 2011) sont particulièrement représentatifs de cet intérêt pour des logiques organisationnelles quelque peu exotiques.

« forteresses vulnérables » (Taylor & Van Every, 1993) sont devenues des *open-space*. Le dehors a envahi le dedans. Le rapport salarial est devenu un rapport de subordination de fait à plusieurs autorités qui bousculent les frontières antérieures entre interne et externe : la hiérarchie certes, mais aussi les actionnaires, le client, les outils, les normes, les projets, la transversalité...

Mais cette évolution ne s'est évidemment pas faite en vase clos. Le dedans aussi à envahi le dehors. A l'instar des organisations, la société est devenue un *espace ouvert* : globalisée, médiatisée, individualisée... Nous sommes tout à la fois salarié, client, actionnaire et les chiffres sont le fil rouge qui relie ces trois rôles : lorsque nous négocions un prix à la baisse, ce sont nos salaires et nos placements qui en pâtissent. Colonisant et rendant poreuses les frontières des espaces sociaux tout autant que géographique, les chiffres accompagnent aussi les changements dans notre rapport au temps.

De même que le chronomètre fut le système de comptage²³ qui caractérise l'espace-temps de la grande aventure industrielle du début du XX^{ème} siècle (Coriat, 1990), le code barre est aujourd'hui le symbole d'un comptage désormais inscrit au cœur même des flux transactionnels, reliant l'opérateur qui code son temps de travail, les entrepôts de stockage, la livraison du client... Le code barre peut maintenant s'afficher sur les téléphones portables et les paiements s'effectuer directement. Il fera bientôt son entrée dans l'espace domestique (dans les perspectives domotiques, les maisons seront équipées de frigo s'approvisionnant en flux tendus munis de lecteur optiques). Il est la partie visible de toute un iceberg de dispositifs de comptage et de chiffrage qui compilent, comparent, égalisent les opérations comptables par lesquelles ces flux et transactions sont enregistrées. De même que les opérations qu'il traite, ce travail de mise en cohérence vise à être fait en temps réel par et sans aucune contrainte spatiale ni sociale. Quiconque sait compter et utiliser un clavier peut parler ce langage, quelle que soient son métier et sa langue. Toute cette infrastructure comptable relie nos achats, nos salaires, nos impôts et contribue aux dislocations/recomposition spatio-temporelles si caractéristiques de notre époque. Les chiffres sont les « agents mobiles et immuables » (Callon, 2007 ; Robson, 1993) par lequel les espaces-temps organisationnels colonisent d'autres aspects de notre vie sociale.

Le premier enjeu des chiffres pour les approches communicationnelles est de permettre de saisir ce mouvement, d'analyser comment les chiffres contribuent à cette colonisation

²³ Je remercie Christian Le Moëne de m'avoir suggéré ces exemples.

organisationnelle des espaces-temps sociétaux, c'est-à-dire non seulement comment eux-mêmes se déplacent et perdurent dans le temps et dans l'espace mais aussi comment ils contribuent à (re)constituer nos rapports aux temps et à l'espace.

La seconde convergence qui me semble se dessiner entre les approches communicationnelles, discursives et langagières des organisations consiste à dire que pour étudier ces dislocation/recomposition spatio-temporelle, il faut prendre ses distances avec le renouveau permanent des modes managériales, des outils de gestion et des technologies de l'information et de la communication et s'attacher à comprendre les mécanismes organisants à l'œuvre de manière identique quelles que soient les appareils technologiques de nos pratiques communicationnelles. Pour comprendre en quoi la communication peut être organisante, peut-être est-il plus fécond de s'en tenir à l'analyse de nos modes de « communication » originels (vue, ouïe, toucher, odorat, goût).

Certes, les technologies actuelles renouvellent la forme et les espaces-temps de nos échanges ; sans elles et leurs évolutions, point de dislocation-spatio-temporelle. Mais cela a toujours été le cas. Les relations entre le geste et la parole, entre la technique et le langage (pour reprendre des titres fameux de Leroi-Gourhan) sont au cœur du développement des sociétés humaines. Elles accélèrent le temps et abolissent les distances certes, mais modifient-elles l'équilibre global entre les différents modes de communication que notre système perceptif peut saisir ?

A une échelle anthropologique, les technologies participent d'une spécialisation de notre espèce sur la perception visuelle et auditive au détriment du toucher, de l'odorat et du goût. La plupart de nos médias (radio, télévision, ...) et systèmes de communication (internet, téléphone,..) sont ainsi audio-visuels. Il n'est pas sûr pour autant qu'un individu du XXI^{ème} siècle utilise significativement moins le toucher, l'odorat et le goût que ses homologues des siècles précédent ou qu'ils les utilisent dans une proportion différente. Si de telles variations existent, elles existent dans l'espace du social (entre mode de vie urbain et agricole par exemple) pas à l'échelle de l'historicité humaine. D'un point de vue génétique, Cro-magnon avait strictement les mêmes compétences audio-visuelles que nous.

Les technologies nous permettent d'étendre le champ d'application de cette compétence dans le temps et dans l'espace. Nous ne perdons pas pour autant nos autres aptitudes perceptives. Élevés chez Cro-magnon, notre odorat, toucher et goût seraient aussi développés que les siens. Du reste, notre vue et notre ouïe le serait probablement aussi car la moindre défaillance dans l'un ou l'autre de ces deux sens nous serait vite fatale.

A l'échelle des deux derniers siècles, elles ont peut-être modifiées les formes et support de communications. Mais leur développement n'a pas bouleversé l'équilibre global des modes de communication qu'autorise notre système perceptif. Les espaces-temps organisationnels contemporains sont faits de longues heures consacrées à lire et écrire seul devant un écran; et de multiples déplacements pour écouter et parler avec d'autres personnes présentes physiquement ou par média interposé. Mais pour tout cela, il nous faut des bureaux chauffés et des lieux où se restaurer. Le toucher, l'odorat et le goût ne sont donc pas en reste.

Les technologies sont donc au cœur de notre développement anthropologique. Elles ont transformé nos façons de voir, entendre, toucher, sentir et goûter. Mais elles ont aussi dû se couler dans l'équilibre anthropologique de ces cinq sens chez l'espèce humaine. Nous passons de longues heures devant des écrans. Mais le faire dans l'inconfort n'est pas une fatalité. Soucieux d'améliorer l'équilibre sensoriel des lieux de travail, le management contemporain a même développé une science de l'inconfort : l'ergonomie. Finalement, avec des contenus et des formes transformées par les technologies, les modes de communication que nous associons à chacun de nos sens (Breton, 1996) sont en fait les mêmes que ceux qui permirent à nos lointains ancêtres de nous laisser des récits imaginés de leur (pré-)histoire :

- la vue : le texte, l'image
- l'ouïe : la parole, la musique
- le toucher : le corps, la matière
- l'odorat : les odeurs
- le goût : les saveurs

Une explication des propriétés organisantes de la communication partiellement détachée des effets de mode technologiques consiste d'abord à comprendre comment ces différents modes de communication s'articulent et s'organisent, et à analyser en quoi ces articulations sont fécondes ou neutralisantes pour l'action organisée, c'est-à-dire sont organisantes. Pour comprendre en quoi la communication peut-être organisante, il faut comprendre comment ces différents modes de communication s'incarnent dans des pratiques et comment ces pratiques parviennent – ou non – à se constituer en un ensemble cohérent et identifiable dans le temps et dans l'espace. Une distinction doit être faite entre les pratiques communicationnelles qui sont langagières *par nature* (l'écrit et l'oral) et celles qui ne le sont que *par attribution*.

Le langage est à la fois notre capacité à apprendre, mettre en œuvre et transformer ces pratiques ET le code commun qui nous permet de donner du sens aux constructions audio-visuelles (la littérature, la peinture, le chant,) sur lesquelles elles reposent. Comme le souligne Goody (1977) les modes de rationalisation de cette capacité et de ce code ont été graphiques tout autant orales : les pratiques et techniques d'utilisation de l'écriture ont évolué en lien étroit avec les pratiques et techniques d'utilisation de la parole (ainsi que du dessin et de musique). Les pays, les empires, les civilisations sont les produits de nos efforts pour donner cohérence et forme institutionnelle à des pratiques langagières écrites et orales sans cesse en évolution et en interaction : écrire les tables de la Loi et rendre justice, dessiner des frontières et déclarer la guerre, signer un contrat de mariage et lancer une œillade... calculer ses impôts ou négocier le prix d'une marchandise.

Le texte, l'image, la parole et la musique sont des constructions audio-visuelles dont la raison d'être est d'entrer en relation avec autrui. Sans cette nécessité communicationnelle, ils n'existeraient pas. Ces modes de communication nous distinguent des autres êtres vivants sur terre : seule l'espèce humaine communique en écrivant, dessinant, parlant et chantant. Toutes ces pratiques ont la communication pour fonction principale. Elles sont langagières *par nature*.

Nous ne pratiquons généralement le langage - écrivons, dessinons, parlons, chantons - que pour atteindre un tel objectif : entrer en relation, communiquer avec autrui, parler à (et faire parler) quelqu'un (ou quelque chose) d'autre. A contrario, il peut nous arriver de nous assoir sans avoir aucune l'intention de signifier par cette pratique que nous souhaitons entrer en relation avec qui que ce soit. Malgré nos efforts, la plus part de nos émissions corporelles et olfactives (et gustatives ?) nous échappent. Pour contrôler ces communications qui nous échappent, nous utilisons alors le langage qui nous permet de nous excuser, de prévenir, de rire.... Nos gestes, nos habits, nos maisons, nos aliments et nos parfums nous permettent de communiquer de manière autre que audio-visuelles : ils « disent » qui nous sommes (ou du moins, ce que nous avons, et ce que nous voulons paraître. Inscrites dans d'autres nécessités que nous partageons avec le monde animal (température, humidité, vent, lumière), ces pratiques n'ont pas la communication comme unique fonction. Elles sont langagières *par attribution* non par nature : *nous les faisons parler*.

Cette distinction entre modes de communications langagiers par nature et par attribution est essentielle pour comprendre l'intérêt que suscitent actuellement les thématiques des liens

écrit-oral, des agentivités non humaines (Latour, 1994, 1996 ; Cooren, 2010) et de la matérialité dans les recherches en communication organisationnelle (Aschcraft, Khun & Cooren, 2009 ; Robichaud & Cooren, 2013).

La voix humaine a pu se muer en parole par ce qu'elle a su aussi s'incarner dans des inscriptions qui l'ont, au sens propre et au sens figuré, *portée*, c'est-à-dire déplacée dans le temps et dans l'espace loin de son locuteur initial, *dislocalisée* dirait Francois Cooren (2010), ouvrant ainsi la voies à des *modes d'organisation de la parole* de plus en plus sophistiqués : le dialogue, le débat, la décision, les discours. Cette hybridité originelle s'illustre aujourd'hui plus que jamais dans les formes de parole écrite (les textos) et d'écriture parlée (mails) qui s'inventent avec les évolutions technologiques de nos modes de communication audio-visuels. Ce mouvement par lequel les textes et les conversations s'enrichissent mutuellement est au cœur des dynamiques qui ont façonné l'histoire des sociétés humaines. Il est à la base de l'idée d'une communication organisante (Cooren, 2000 ; Cooren, Taylor & Van Every, 2006 ; Taylor & Cooren, 1997) et forcément au cœur de toute approche discursive, interprétative ou narrative des organisations (Weick & Browning, 1986).

La communication est organisante au sens où ces évolutions sociétales sont le fruit d'enrichissements mutuels entre ces modes de communication. L'enjeu est à fois de comprendre 1) les dynamiques internes propre à ce couple conversation-texte et aux pratiques langagières 2) comment ces dynamiques s'articulent aux communications qui ne sont langagières que par attribution.

Les recherches actuelles portent donc un intérêt renouvelé pour des cadres d'analyse 1) mettant l'accent sur l'articulation entre l'écriture et l'oralité, les textes et les conversations comme la base communicationnelle de toute organisation (*the communicational basis of organisation* (Taylor, Cooren, Giroux & Robichaud, 1996)), un mécanisme clé dans la constitution des formes organisationnelles) tout en prenant en compte les paramètres extra-linguistiques (la matérialité, la corporalité, l'animalité... qui elles aussi changent, de même que la spatialité et la temporalité). L'enjeu est d'analyser les processus d'organisation – organisant et organisé- au prisme des questionnements soulevés par l'articulation entre « la normativité de l'écriture » et la « performativité de la parole » pour reprendre les titres de récents numéros spéciaux de *Communication & Organisation* (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007), *Etudes de Communication* (Denis, 2006), et de comprendre comment ces dynamiques conversations-textes intègrent, mobilisent, constituent des agents de plus en plus hybrides,

imbriquant langage et technologie pour reprendre les termes de Leroy-Gourhan (1964) et dont le mode d'existence est une question plus que jamais « Moderne » (Latour, 2011).

Les chiffres sont un cas d'école pour ces réflexions sur le rôle de dynamiques conversation-textes dans la constitution des organisations. Sans odeur, saveur, ni corporalité, ils sont forcément langagiers – écrits (dessinés) et dits (chantés)- et sont d'ailleurs appris et enseignés comme tels. Nous ne les utilisons que pour communiquer langagièrement ou pour attribuer des propriétés langagières à des choses les plus diverses: ainsi nous comptons, mesurons, quantifions les corps, les poids, les températures, les espaces et les temps pour les rendre communicables.

Langagiers, les chiffres ne sont pour autant pas linguistiques puisque nous pouvons les parler dans toutes les langues sans problème de traduction. Textuels, ils ne sont pas pourtant pas « littéraux » : ne dit-on pas « des chiffres et de lettres » ? Rendus particulièrement manipulables par l'écriture, ils peuvent néanmoins s'en passer et être utilisés dans des sociétés purement orales. Leur rôle dans l'équilibre de nos modes de communication écrit et oraux est donc difficile à qualifier. C'est pourtant dans ces dynamiques conversations-textes (Taylor, 1993) qu'ils sont le plus susceptibles d'enrichir notre connaissance des propriétés organisantes de la communication (Cooren, 2000).

Le deuxième enjeu des chiffres pour les approches communicationnelles est donc de les saisir dans leur dimension langagière - comment ils passent de l'écrit à l'oral, de la conversation au texte- sans perdre de vue le contexte matériel, corporel et sensible dans lequel ils produisent leurs effets.

L'étude des chiffres, de leur langage et de leurs effets dans les organisations a une portée critique potentielle qui intéresse la troisième direction de recherche qui anime actuellement les approches communicationnelles, discursives et langagières des organisations : le renouvellement pragmatique des approches critiques (Heller, Huët & Vidaillet, 2013, Le Moëne & Parrini, 2010, Bonneville & Grosjean, 2012).

Auparavant auxiliaires discrets du pouvoir, les chiffres sont devenus dans les années 80 d'hystériques agents d'une mondialité débridée, au risque 30 ans plus tard de se muer en un Golum incontrôlable de chiffres, de tableaux de chiffres, de tableaux de tableaux de chiffres.... Aujourd'hui, l'immense majorité des transactions financières sont réalisées automatiquement entre serveurs distants et l'immense majorité des transactions qui ne sont pas automatiques sont des transactions « dérivées » de l'économie des échanges de biens et des services. Les résultats – et la transparence - de cette vertigineuse dérivation des chiffres sont incertains et l'histoire récente montre que les prophéties des grands prêtres de la finance ne s'auto-réalisent pas toujours. Malgré ces alertes et leurs conséquences économiques et sociales, les chiffres et leurs représentants sont plus que jamais tout-puissants dans l'organisation des règles du jeu de l'économie financière moderne. Produits et moteurs d'une économie globalisée, les chiffres envahissent désormais tous domaines et sphères d'activités de notre vie sociale (activités culturelles, politiques, citoyennes, amicales, familiales, intimes...). Tout se chiffre, se compte et se calcule aujourd'hui ; de plus en plus vite et par-delà les distances géographiques, culturelles ou linguistiques. L'organisation des comptes n'a jamais été aussi sophistiquée, mais que savons-nous sur l'organisation des relations entre *ceux qui comptent, ce qui est compté et ce qui compte* ?

La crise financière actuelle offre une prise facile à la critique. Les politiques de dérèglementation des opérations financières (décloisonnement, désintermédiation, indépendance des organismes d'audit et de notation) mises en œuvre au cours des années 80 reposaient sur l'hypothèse qu'une libéralisation des marchés associée à une plus grande transparence de l'information financière permettrait une meilleure allocation des ressources. La suite a montré que cette transparence était un masque et que jamais l'information financière n'avait été aussi opaque que lorsqu'elle était élaborée par des experts indépendants. Les nouvelles normes comptables internationales sont un pur produit de comptable pour les

comptables (alors que les précédentes avaient été élaborées en collaboration avec l'Etat). Leur sophistication rend impossible tout contrôle par un non spécialiste (Gadrey, 2012). La critique est donc bien réelle. Le paradoxe est que, malgré les crises et les scandales financiers, la profession comptable et les standards comptables ne se sont jamais aussi bien portés (Capron, Chiapello, Colasse, Mangenot & Richard, 2011 ; Cabantous, Gond & Sponem, 2012) et que les espoirs de changer un jour d'indicateurs et de manière de compter s'avère plus difficile que prévu en pratique (Chiapello, 2012, Merckaert, 2012 ; Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009). Aujourd'hui plus que jamais : *Accountancy is not just a profession, or a practical art. The cheering fact is that accountancy is primarily about rendering everything into monetary terms, whether the exercise makes sense or not. The process makes things more intelligible to accountants and generally less intelligible to everyone else.* " (Courtis, 1993, 42)

Aujourd'hui, tout le monde rend des comptes, à tous les niveaux hiérarchiques, dans tous les types d'activités : service, conception... (Munroe & Moristen, 1996 ; Power, 1996, 2006 ; Dumez, 2008). Cette pratique courante dans le secteur privé depuis l'introduction du *management à distance par les chiffres* (Chandler, 1977 ; Anthony, 1965) se développe de plus en plus dans les administrations publiques (notamment en France sous l'influence de la Lolf, (voir notamment, (voir Le Moëne & Parinni, 2010, Lorino, 2012, Darréon, 2003), dans la sphère politique (les ministres sont tenus de produire des indicateurs de performance de leur action) et même dans la sphère familiale. Bien que les comptes qui sont ainsi préparés, présentés et finalement acceptés ou rejetés ne soient pas exclusivement financiers, la finance occupe une place prépondérante dans les pratiques de tenues de compte. Historiquement, les deux pratiques ont en tout cas la même origine (Weber, 1995a/b ; Sombart, 1930 ; Goody, 1999). De plus en plus dominant, le discours sur l'*accountability* se présente comme un discours irréfutable : comment nier l'intérêt de *rendre des comptes* ? Comment en est-on arrivé là ? Les chiffres sont-ils en train de nous envahir ? Les choses ne sont pas si simples.

Il n'est pas certain que les chiffres occupent aujourd'hui une place plus importante qu'hier dans l'espace communicationnel (discursif, langagier, symbolique, sémiotique...) des relations humaines. Certes, les possibilités de calcul se sont accrues au cours des siècles et nous comptons plus, plus vite et de plus loin qu'avant. Un adolescent contemporain est capable d'effectuer rapidement et mentalement des opérations arithmétiques (addition, soustraction, multiplication) qu'un gouverneur de province romaine aurait mis plusieurs heures à résoudre. Armé d'un papier et d'un crayon, et au prix d'un considérable effort de mémoire et de concentration, ce même adolescent peut résoudre une division « à-deux-

chiffres-après-la-virgule » quelques soient les termes du rapport, compétence inouïe qui aurait fait pâlir d'envie les plus talentueux des administrateurs de l'Empire. Désormais, au XXI^{ème} siècle, papier, crayon et division ont été réduits au rang d'armes blanches par l'artillerie lourde que sont les comp(u)teurs, tableurs et calculateurs modernes. De même que la calculatrice (un outil dont le principe a été inventé par Descartes pour son comptable de père), ces techniques graphiques ont perdu leur raison d'être et ne sont plus guère utilisées qu'à l'école ou pour certaines activités (tenir une boutique, faire du bricolage).

Devenu adulte, notre *adolescent-numérique* (Negroponte, 1995) chiffre, compte et calcule plus que jamais, mais assisté de technologies logicielles où les calculs simples (addition, soustraction, multiplication, division) sont automatisés et où des calculs très compliqués peuvent être réalisés en quelques clics. Nos salles de marchés financiers sont la Mecque où les grands prêtres modernes que sont les comptables, banquiers, investisseurs, spéculateurs prennent quotidiennement des décisions aux conséquences globalisées sur la base de chiffres (cours, risque, rentabilité...) qu'ils comparent, combinent, substituent, agrègent suivant des opérations et avec des outils d'une complexité inégalée dans l'histoire de l'humanité. L'immense majorité des opérations financières est réalisée automatiquement entre supercalculateurs et représente une valeur globale sans commune mesure avec la valeur des échanges matériels.

L'histoire récente a brutalement rappelé la fragilité de cette alchimie du chiffre en valeur. Ingrédients de base de la recette subtile de cette œuvre au noir symbolique que réalisent les banques en créant de la monnaie et les marchés en finançant le futur, les chiffres sont aussi le fruit d'un long et souterrain travail de fabrique des comptes qui irrigue profondément toutes les activités organisées contemporaines. Les cours de la bourse sont la partie visible d'un immense iceberg constitué de multiples opérations routinières de chiffrage : commander, facturer, stocker, payer, vendre, encaisser, rembourser...

Devenu cadre, manager ou gestionnaire, notre *adolescent-responsable-de* (accountable) sera parfois saisi de vertige devant tous ces chiffres, tous ces documents qu'il va devoir recevoir, lire, comprendre, compléter, envoyer, conserver. Semblable alors à son antique ancêtre, il lui arrivera parfois d'être perdu dans les calculs, d'appliquer à tâtons des enchaînements automatisés d'opérations, avec une obscure connaissance de leur signification et de leur pertinence. Bien que deux millénaires les séparent, il n'est pas sûr que le rapport individu-chiffre soit de nature différente entre un scribe-comptable égyptien et un directeur

administratif et financier moderne. Les tablettes de comptes des prêtres sumériens retrouvées sont parfois regroupées dans des corpus énigmatiques, dont la logique échappe aux archéologues, et qui sont peut-être l'équivalent Mésopotamien de nos « placards-de-documents-inutiles » et de nos « espaces-mémoire-saturés ».

Certes, les capacités de calculs se sont accrues. Nous comptons plus (utilisons plus de chiffres), plus vite et de plus loin qu'avant. Mais cet accroissement est vrai aussi pour l'écriture, la parole, le dessin, l'expression corporelle... Nous écrivons (utilisons des lettres), parlons (utilisons des sons), dessinons (utilisons des images) et nous exprimons (utilisons des gestes) plus souvent et avec plus de personnes qu'aucune autre civilisation. Cette accélération/extension généralisée des modes de communication ne semble pas modifier leur équilibre structurel et rien n'indique que les chiffres jouent un rôle plus important dans les sociétés contemporaines que dans les sociétés traditionnelles. Les chiffres que nous utilisons sont plus *compliqués* que jamais – reposent sur plus de calculs- mais l'usage que nous en faisons dans nos communications quotidiennes n'est sans doute pas beaucoup plus *complexe* (Lemoigne, 1995 ; March & Simon, 1958 ; Morin, 1979) que celui d'un plébéien romain – un mode de communication parmi d'autres-. Les ruptures épistémiques ne résultent pas de rééquilibrages structurels entre différents modes de communication, mais plutôt de changements qualitatifs dans l'espace-temps d'équilibre où ces communications sont modalisées. Aujourd'hui comme hier, nous sommes tout à la fois une société de l'image et du texte, du verbe et du non-verbe, de passion et de raison, *des chiffres et de lettres*.

La question critique n'est donc pas de savoir si le rapport aux chiffres a été différent dans le temps et dans l'espace. Avec des formes sans cesse renouvelées selon les époques et les civilisations, les chiffres sont au contraire des indicateurs discrets mais fidèles des rééquilibrages spatio-temporels majeurs de l'histoire des communications humaines - l'invention de l'écriture (premier système de comptes, empire), de l'imprimerie (premier traité de comptabilité, capitalisme), d'internet (première comptabilité citoyenne, mondialisation). Il s'agit au contraire de caractériser ce rapport indépendamment du moment et du lieu où il s'exerce afin de mieux comprendre le rôle (organisant) qu'il peut jouer dans la société et dans ses évolutions actuelles. La [bande dessinée](#) analysée dans l'introduction suggère alors de s'attacher à la dimension langagière des chiffres et de leurs dispositifs : le fait que nous puissions leur donner la parole, *les faire parler*.

Le troisième enjeu d'une approche communicationnelle des chiffres est alors de questionner la force et les conséquences de cette idée selon laquelle *les chiffres comptent, parlent et nous font parler...* sans pour autant céder à la critique a priori de *ses portes-paroles* puisque nous le sommes tous à des titres divers à chacun de nos actes quotidiens (comme consommateur, salarié ou investisseur).

LA PERFORMATIVITÉ : UNE « NOTION FRONTIÈRE »

Trois enjeux des chiffres pour les approches communicationnelles des organisations se dégagent de la section précédente :

- D'analyser comment ils contribuent à la colonisation organisationnelle des espaces-temps sociaux (Le Moënné, 2004 ; Lorino et Tricard, 2012, Taylor & Van Every, 2010).
- De les saisir dans leur dynamique langagière, c'est-à-dire à l'intersection des textes et des conversations (Cooren, Taylor & Van Every, 2006, Delcambre, 2010, Gramaccia, 2001).
- D'examiner les conséquences du postulat de plus en plus tenus pour acquis selon lequel ils « comptent », « font la différence » et finalement « agissent » (Arhens & Chapman, 2007 ; Vollmer, 2007 ; Chiapello, 2012 ; Cooren, 2010 ; Lorino, 1995, 2005 ; Le Moënné & Parrinni, 2010).

L'approche performative du langage des chiffres ainsi que la notion *d'acte de calcul*, développées dans ce chapitre visent à permettre d'analyser le langage des chiffres en suivant ces enjeux des chiffres pour les intérêts de recherche soulevés dans la première section.

Le concept d'acte de calcul vise à offrir un cadre d'analyse unique de la performativité du langage des chiffres. Les actes de calcul sont ces actes de langage si particuliers qui nous permettent de *faire parler les chiffres* et qui sont au cœur de l'analyse des dynamiques conversations-textes des chiffres et de leur autorité à distance et dans le temps.

Le concept d'acte de calcul vise à saisir cette opération performative par laquelle la parole se saisit d'un chiffre-texte et le combine à d'autres pour agir sur le cours de l'action, pour créer une différence qui fait la différence (Cooren, 2010 ; Taylor & Van Every, 2010) dans l'espace-temps du dialogue et provoquer des changements dans l'espace-temps de la meta-conversation organisationnelle (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004). L'enjeu de ce concept est de saisir les dynamiques communicationnelles par lesquelles les chiffres opèrent un travail d'organisation (de Terssac & Lalande, 2002) et contribuent à (trans)former les cadres normatifs et interprétatifs des formes organisationnelles contemporaines (Le Moëne, 2000 ; Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007, 2008).

²⁴ Ce titre paraphrase le titre de l'article sur les actes de calcul publié avec Gino Gramaccia, dans le numéro spécial *d'Etudes de Communication* consacré à la performativité (Denis, 2006).

Le concept *d'acte de calcul* signifie tout d'abord qu'un chiffre est par essence un constat performatif qui n'existe que pour donner vie à ce qu'il mesure et désigne. Bien que « *Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted* », être compté ou se faire compter est une opération qui n'est jamais neutre pour ce qui est ainsi désigné. Faire parler les chiffres consiste en premier lieu à faire cela : les laisser *parler d'eux-mêmes* des choses qu'ils désignent, faisant ainsi performativement exister ces choses dans l'espace-temps situé de l'échange. L'approche performative permet de mettre en évidence toute la complexité des actes de langage qui doivent être réalisés pour que les chiffres parlent vraiment, c'est-à-dire, finalement, puissent avoir la possibilité de dire autre chose que ceux que nous voulons qu'ils disent (donnant ainsi autorité à notre parole s'ils la soutiennent mais pouvant aussi la mettre en danger s'ils ne savent pas *tenir leur langue*).

L'approche performative souligne ensuite que cette performance conversationnelle est accrue lorsque les chiffres sont textualisés. Il s'agit là d'une propriété très générale de la communication que les chiffres permettent d'étudier dans ses manifestations les plus crues. Là réside la différence entre *dire un chiffre* et *parler d'un chiffre*. Un chiffre-dit peut être une pure *parole en l'air* qui s'évanouit à la fin de l'échange. Un chiffre-dont-on parle a forcément une existence qui dépasse la seule parole dite dans l'ici et maintenant de la conversation : il vise à exister en dehors de la situation où il est énoncé. Et la meilleure manière de parvenir à un tel résultat, c'est de l'écrire quelque part, sur quelque chose, afin qu'il puisse être donné à quelqu'un d'autre. Ce geste d'écriture est fondateur de l'acte de calcul : celui qui le réalise a clairement l'intention d'essayer de faire parler les chiffres (un bon exemple se trouve dans la section suivante du chapitre trois : « avec ce tableau, tu vois, tu peux dire au chef, c'est cher votre truc »). Cependant, entre la parole et les actes s'immiscent parfois des imprévus et l'issue performative de tel ou tel calcul n'est jamais certaine.

Le concept d'acte de calcul permet alors de dépasser cette dépendance contextuelle en analysant non pas l'action des chiffres, mais leur capacité d'action – leur agentivité textuelle (Cooren, 2004 ; 2010)- c'est à dire tout ce qu'ils peuvent se (per)mettre à dire – ou non-maintenant qu'ils peuvent *parler d'eux-mêmes*. Bien qu'il ne soit pas garanti que leur parole soit systématiquement prise au sérieux, ils peuvent cependant l'utiliser pour réaliser à peu près tous les types d'acte de langage (promettre, menacer, ordonner...). Et ils peuvent le faire à tout moment, en l'absence de toute intention humaine spécifique, simplement par le jeu aléatoire des calculs. D'un coup, ils sont là, et *ils nous parlent*. Tel écolier insouciant des *oracles des chiffres* au début de l'année, se met à redouter les *mauvaises notes* quand la menace du redoublement s'approche. Il ne sait pas encore que ce qu'il vit là au rythme des années scolaires, il le vivra plus tard au rythme autrement plus intense des *indicateurs de performance* et de la *gestion à distance* par les chiffres. Si une telle alchimie – ou œuvre au noir, selon les cas- se produit, l'expression *faire parler les chiffres* devient vraie au sens propre comme au sens figuré.

Deux mouvements performatifs sont nécessaires que les chiffres se mettent à parler et que l'acte de calcul prenne vie : une textualisation et une délocalisation de la parole. L'acte de calcul pousse son premier cri chaque fois qu'un chiffre est dit et écrit quelque part puis lu et redit ailleurs à un autre moment par quelqu'un d'autre. Cette abduction peut ensuite se poursuivre indéfiniment à chaque fois que le chiffre lu et dit, est réécrit et redit ailleurs. La conversation s'incarne dans le texte par un chiffre, ce chiffre donne ensuite à ce texte le pouvoir de provoquer une autre parole, ailleurs, par quelqu'un d'autre. De multiples transformations, traductions, falsifications seront bien sûr possibles et nul ne peut garantir que la situation de parole que le chiffre ouvrira plus tard sera conforme à ce qui était escompté par le premier geste d'écriture ; mais il n'y a rien de surprenant à cela : le calcul est ainsi par essence puisque c'est un être de langage. La vie de ces chiffres que nous faisons ainsi vivre et parler peut être très éphémère ou au contraire s'épanouir dans les multiples systèmes de transport et de stockage que leurs offrent les technologies de l'Information et de la Communication. L'acte de naissance du chiffre est officiel lorsqu'il est enregistré dans les registres d'un entrepôt de données et qu'un nom lui est donné.

Cette vue suggère enfin quelques conditions de performativité par lesquelles les chiffres peuvent utiliser ce *don de parole* que nous leur avons attribué. Elle souligne tout d'abord que, pour pouvoir se mettre à parler d'eux-mêmes durablement, les chiffres doivent s'inscrire dans des chaînes d'inscription et dans des réseaux d'autres chiffres. C'est d'ailleurs en cela qu'ils constituent un langage, dont la doctrine comptable n'est qu'un des multiples dialectes. Pris individuellement, leur performativité est fragile. Leur performativité s'accroît avec la réalisation successive d'actes de calcul, c'est à dire à chaque fois qu'ils sont dits et écrits quelque part pour être lus et redits ailleurs. Mis en réseau, ils prennent une nouvelle dimension : ils ne comptent plus seulement *par rapport* à ce qu'ils désignent, mais *en tant que* membres du réseau. Y toucher, les contester ou pire, les effacer, c'est remettre en cause ces réseaux. Leur performativité en tant que langage est non seulement de dire que ce qui est compté *compte*, mais aussi de dire que ce qui est compté *doit être compté* et que telle est précisément leur fonction. Fruit d'une articulation entre un acte d'écriture situé et un acte de parole à distance, l'acte de calcul est devenu un outil, un dispositif ou un centre de calcul. Nous l'avons fait parler, et sa parole a porté ses fruits : c'est maintenant lui qui nous parle et qui nous dit quoi faire, où, quand et comment. En ce sens, il est organisant dans le temps et dans l'espace.

La notion d'acte de calcul souligne enfin que l'acte de calcul est certes organisant, mais qu'il est aussi organisé, c'est-à-dire qu'il prend vie et se développe dans des contextes extralinguistiques dont il faut rendre compte. Pour comprendre les institutions sociales qui s'incarnent dans les actes de calcul, il faut alors distinguer *faire parler les chiffres* et *parler au nom des chiffres*. Lorsque quelqu'un tente de faire parler les chiffres, il le fait vraisemblablement en son nom propre. Il pourrait ne pas le faire. Mais rien ne l'y oblige. Et il pourrait choisir de les faire parler autrement. Quelqu'un qui se présente comme parlant au nom des chiffres abandonne *ispo facto* – du moins en apparence- toutes ces marges de manœuvre. Il se présente comme un intermédiaire qui ne fait que répéter leur message : un porte-parole fidèle... mais auquel on doit obéissance. Un acte de calcul est réalisé chaque fois que de tels changements de position (up-keying, downkeying, Vollmer, 2007) sont effectués par le langage, c'est-à-dire chaque fois que *les chiffres se mettent à parler différemment et à prendre plusieurs rôles*.

A quelles conditions les actes de calcul peuvent-ils réaliser et étendre une telle performance ?

La littérature existante sur le sujet suggère que les chiffres peuvent être les agents mobiles et immuables particulièrement zélés dans le temps et dans l'espace mais qu'ils ne peuvent réaliser une telle performance qu'à condition de tenir compte de certaines conditions simples mais rédhibitoires de performativité.

Pour se mettre à «parler et faire parler », les chiffres doivent pouvoir 1) faire la différence en étant confrontés à d'autres chiffres (ce qui suppose l'existence de chaînes d'inscriptions égalisées) et 2) compter en eux-mêmes et non seulement pour ce qu'ils désignent (ce qui suppose l'existence de porte-paroles « *accountable* »).

L'égalité est une forme primaire de véridicité des chiffres dont l'origine se perd dans la préhistoire du comptage (Ifrah, 1994). La plupart des premières formes écrites de comptage et comptabilité visaient à comparer un volume de biens, d'animaux, de ressources à travers le temps et l'espace. Si le berger sumérien compte les brebis sur son bâton au début du printemps, c'est pour comparer ce chiffre avec celui qu'il obtiendra en hiver afin de vérifier qu'aucun d'entre eux n'avait été perdu. La science des calculs (mathématiques) a développé par la suite de nombreuses autres formes de véridicité des chiffres, mais, dans la pratique, l'égalité demeure l'un des plus puissants moyens par lequel les chiffres sont plausibles, non contestables. Si le même chiffre peut être calculé de deux façons différentes avec le même résultat, sa véridicité (sa capacité à transmettre la vérité à propos de quelque chose) est censée augmenter et plus de choses peuvent être faites avec lui. Au contraire, une différence limite sa véridicité. C'est pourquoi il est si important de créer les conditions techniques pour le calcul de ces différences.

La plupart des développements dans les techniques de la comptabilité, de la banque, et de la finance reposent essentiellement sur la constitution de ce que Cooren (2004) appelle les agents textuels, qui peuvent être liés et égalisés, un par un, dans un centre de calcul (Czarniawska, 2004). La comptabilité à double entrée, qui a été largement débattue comme une forme ou une fondation du capitalisme (Weber, 1995 ; Sombart, 1930 ; Goody, 1999), est fondamentalement un principe de tenue de comptes qui consiste à égaliser systématiquement des tableaux de chiffres (débit et crédit, profits et pertes, prêt et dette, actif et passif...). Aujourd'hui encore, la premier contrôle d'un audit comptable consiste à tester la fiabilité aléatoire des chaînes de nombres factures = commandes, commandes = paiement, paiement = billets de banque, billets de banque = débit, etc.).

De même, le développement de diverses formes de gestion par des chiffres a ouvert la voie à de nouvelles opportunités / circonstances / contextes / manières de parler de différences entre des chiffres. Partout dans le monde, l'implantation de systèmes de gestion des coûts, de contrôle du budget et de rapport sur le rendement ont contribué à l'introduction de nouvelles méthodes de calcul des différences et ont contribué à faire parler d'elles (Power, 1997, 2004). Les chiffres sont devenus le langage par excellence des formes cybernétiques de gestion: objectifs stratégiques / objectifs quantifiés/rapport périodique / mesure et actions / de

rétroaction corrective (Anthony, 1962). Dans cette perspective, les différences *font (la) différence* quand elles sont exceptionnelles (gestion par exception).

Etre capable de mettre en relation les chiffres à travers une approche cohérente - système de calcul centré vs dispersé (Czarniawska, 2004) - a été un enjeu crucial dans la constitution de l'organisation moderne. Si la «main invisible du marché» (Smith, 1976) a besoin du travail invisible de la comptabilité, la «main visible des managers» la gestion (Chandler, 1977) a besoin du travail visible des rapports et des budgets. Dans les deux mouvements historiques, les chiffres gagnent de l'autorité quand ils peuvent être calculés également de différentes manières. Ici semble résider, en premier lieu, la performativité des chiffres : la constitution des conditions requises pour parler et faire parler de différences. Des documents doivent être fournis et les chiffres doivent être égaux. Si les participants à la conversation partagent ces hypothèses / principes, les conditions sont là pour faire la différence en parlant de différences entre les chiffres.

Cette égalisation des comptes est essentielle pour comprendre ce par quoi ils font foi, ce par quoi on les tient pour fiables, certifiables et certifiants. Leur mode de véridiction (Latour, 2002) tient, pour partie, dans cette formule.

De ce fait, l'égalité est à la base de l'acte de langage générique des comptables qui est la certification des comptes, de leur régularité, de leur sincérité et de leur fidélité. Ces trois caractéristiques des comptes sont considérées comme atteintes parce que sont mises en place, par ailleurs, des normes des conventions et des procédures de production de l'information comptable. Les comptables certifient autant l'information comptable que ses modes de production. Du point de vue de l'activité qui consiste à tenir des comptes, l'égalité est la formule générique qui permet à la fois de les produire et de les vérifier. Or, à partir du moment où des comptes sont certifiés, ils changent de statut. Ils peuvent être publiés, cités dans un procès, fournis en annexe d'autres dossiers. Au cours de cette circulation de l'énoncé certificateur dans d'autres contextes et par d'autres locuteurs, l'acte de calcul initial consistant à appliquer une égalité produit ses effets, c'est-à-dire ouvre des possibilités d'activités sociales qui s'orientent, pour partie, en fonction du contexte qu'il a créé. Les actionnaires, les juges et les partenaires financiers lisent les comptes quand ceux-ci ont été certifiés «réguliers, sincères et fiables²⁵ ».

A les prendre pour des énoncés certifiant basés sur une formule d'égalité, on perçoit mieux le rayonnement performatif des actes de calcul comptables. La certification appelle la certification. En disant qu'il faut certifier, les comptables créent la possibilité d'autres certifications, c'est-à-dire, créent d'autres occasions concrètes d'exercice de parole où ils pourront «certifier que », où seront réunies les conditions de félicité des actes de langage certificateurs. En disant ce qui est, ils disent ce qui doit être et, notamment la position qu'ils doivent occuper dans ce «devant être ». La rationalité des chiffres est mise en mots, se manifeste dans et par le langage. L'expression langagière des raisonnements économiques

²⁵ Des comptes certifiés sont introduits par la formule : *Le cabinet X certifie que les comptes sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin d'un exercice.*

s'accompagne nécessairement d'un flot d'énoncés performatifs qui en assurent le rayonnement organisationnel. La certification du chiffre ouvre en effet de multiples possibilités d'action du chiffre, possibilités qui n'existaient pas, même virtuellement, auparavant.

La plupart des conversations comptables sont constitués par des actes de langage qui sont produits par l'expert-comptable puisqu'il n'est responsable de rien d'autre que de la comptabilité et est donc autorisé à poser des questions à tout le monde sur les chiffres.

L'existence même de l'expert-comptable prouve que les chiffres comptent. Parler avec eux devient une performance toujours cultivée (Cooren, 2013) et (re)adoptée *pour une autre première fois* (Garfinkel, 1967, 2002) à chaque acte de calcul. La prémisse est donc que les chiffres importent car ils servent un principe global de la véridicité. Elle est maintenant prise pour acquis et soutient la plupart des façons de parler - et de faire parler les chiffres (et leurs différences) et / ou en leur nom (et leurs rôles sociaux). Une telle performance n'est cependant pas toujours garantie. Si les chiffres peuvent faire une différence, c'est parce qu'ils peuvent être confrontés à d'autres. Sinon, la chaîne d'agentivité est perturbée. Des chiffres isolés n'ont pas vraiment de véridicité et ne parviennent pas à donner de l'autorité à leurs porte-paroles.

En quoi ces analyses des conditions de performativité des chiffres permettent-elles de mieux comprendre leur rôle (organisant) dans nos sociétés (et ainsi d'exporter le regard propre aux recherches en communication organisationnelle) ? Tel est l'objet de la partie suivante.

LA PERFORMATIVITE DES CHIFFRES DANS LES ORGANISATIONS

La première partie présentait l'approche performative du langage des chiffres développée dans ce mémoire et son inscription dans les axes du dialogue que les approches communicationnelles des organisations entretiennent avec des approches similaires développées dans d'autres disciplines: les reconfigurations spatio-temporelles dans les formes organisationnelles contemporaines, les dynamiques d'écriture et d'oralité dans les processus d'organisation, le renouvellement pragmatique des approches critiques (chapitre 1).

La notion de performativité du langage était mobilisée pour conceptualiser le fait que les chiffres ne font pas que décrire des réalités préexistantes mais contribuent aussi à les faire exister au moyen de multiples actes de langage. L'analyse de ceux-ci était opérationnalisée par un concept - *les actes de calcul*- visant à saisir le langage des chiffres au cœur des dynamiques conversations-textes et de l'autorité à distance et dans le temps (chapitre 2).

Cette seconde partie montre l'intérêt de cette approche communicationnelle pour analyser le rôle que jouent les chiffres dans les organisations ainsi que l'intérêt de l'analyse des actes de calcul pour enrichir les théories et approches de la communication organisationnelle qui inspirent ce concept.

L'AUTORITÉ DES ACTES DE CALCUL *DANS (ET SUR) LES ESPACES-TEMPS ORGANISATIONNELS*

Pour montrer ce qu'apporte l'analyse de la performativité du langage des chiffres aux recherches en communication organisationnelle – et notamment comment elle permet de contribuer au dialogue sur les dislocations/recompositions spatio-temporelles et sur les dynamiques conversation-texte – il faut la mettre à l'épreuve des faits.

Basée sur mes recherches doctorales au sein d'une entreprise de BTP, la première section montre comment les actes de calcul permettent de reconstituer un « *accountable organizing* » dans le temps et dans l'espace (Fauré, 2006 ; Fauré, Brummans, Giroux & Taylor, 2010).

La seconde section reprend les analyses menées sur des données recueillies par une équipe de chercheuses franco-québécoises au cours d'une expédition en haute montagne et montre comment les actes de calcul peuvent aussi être révélateurs de changements dans les espaces-temps organisationnels (Fauré, Giordanno, Musca & Rouleau, 2012 ; Musca, Rouleau & Fauré, 2013).

(RE)CONSTITUER UN « *ACCOUNTABLE ORGANIZING* » À DISTANCE ET DANS LE TEMPS

Cette section est une synthèse des résultats de mon travail de thèse (Fauré, 2006) sur les actes de calcul réalisés durant la fabrique des budgets des chantiers dans une entreprise de construction. Par nature interdisciplinaire, ces résultats et leurs différentes implications ont été publiés dans des revues de communication et de gestion, francophones et anglophones (voir CV détaillé ci-joint). Le bref échange entre un conducteur de travaux et un contrôleur de gestion analysé a ainsi été au cœur de cinq articles en [français](#), [anglais](#) et [espagnol](#) (Fauré & Gramaccia, 2006 ; Fauré, 2007; Fauré, Brummans, Giroux & Taylor, 2010, 2012 ; Fauré & Bouzon, 2010), ce qui m'a permis de faire connaître mes travaux à des communautés de recherche différentes... et d'engager le dialogue avec elles. Je l'utilise encore lorsque j'ai l'occasion d'être invité à donner une conférence sur ce thème. En quelques échanges, toute la force performative qui se met en branle lorsque les textes et les conversations rentrent en interaction est mise en évidence de manière éclatante.

Note :

tous les éléments relatifs à la description du terrain étudié se trouvent dans l'annexe « [collecte et analyse des données sur la fabrique des comptes](#) ».

« L'interaction que nous allons voir fait partie d'une réunion de contrôle budgétaire (la troisième étape de la procédure budgétaire). Il s'agit d'un jeune conducteur de travaux (CT) et d'un contrôleur de gestion (CG). L'interaction marque le début du projet de construction et la fondation prend déjà plus de temps que ce qui avait été initialement prévu, de sorte qu'ils travaillent sous la pression du temps. Ils en sont à essayer de calculer les conséquences financières de ce retard: les coûts de localisation supplémentaires du bloc et de la pompe nécessaire à la construction de la fondation ainsi qu'à calculer le temps et le matériel qui seront nécessaires.

²⁶ Cette section est une traduction personnelle d'extraits d'un article publié dans la revue Human Relations en 2010 (Fauré, Brummans, Giroux & Taylor, 2010) Toutes les références ne sont pas forcément reprises dans la bibliographie de ce mémoire mais se trouvent dans la copie de l'article fournie dans le « recueil de publications » joint en annexe de ce mémoire.

1. "AVEC CE TABLEAU, TU PEUX DIRE AU CHEF..."

CG : En définitive, ce sont 80 m2 de béton qui coûtent très cher. Si on prend tous les postes, on a :

Le bloc : $80 \times 10 \times 0.9 = 720$. D'accord ?

La main d'œuvre : $7 \times 25,6 \times 30 = 5376$. D'accord ?

Le béton : $90 \times 1.08 \times 10 = 972$. D'accord ?

La pompe : $2 \times 450 = 900$. D'accord ?

La redevance : $7.5 \times 12 = 90$. D'accord ?

L'acier : 600. D'accord ?

CT : Il y a la location et le transport.

CG : Location : $10 \text{ jours} \times 6 = 60$ + 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

euros9. Pour 80 m2... (Calculant de tête). Cela fait 110 euros le m2 ! Moi, je peux dire au chef, voilà, votre truc, il coûte 110 euros/m2. Avec ce tableau (il montre du doigt l'opération posée par écrit sur la

feuille de papier), tu vois, c'est facile.

Voir aussi versions [espagnoles](#) et [anglaises](#) en annexes

La séquence complète est beaucoup plus longue que ce que cette transcription suggère. La plupart des chiffres prévus ont été trouvés quelque part dans une pile de papiers apportée par l'ingénieur de chantier. Le contrôleur doit les sortir un par un. Certaines informations, comme le prix de l'acier, étaient difficiles à trouver. Les calculs réels ne sont pas compliqués en eux-mêmes: additions, multiplications, divisions... ce que tout élève de l'école secondaire pourrait faire. La difficulté réside dans la recherche de l'information en premier lieu, et, ensuite, à savoir comment elle s'insère dans les comptes.

Ce qui est frappant dans cet épisode est de voir comment le contrôleur insiste systématiquement pour que le conducteur de travaux soit d'accord avec lui. Plusieurs actes de langage sont simultanément réalisés. Évidemment, chaque question et chaque calcul se présente comme "constatif" (ils établissent l'accord sur un constat). Mais l'utilisation de la forme interrogative et plus important encore, sa répétition, offre une illustration du principe général d'organisation que Cooren (2000) appelle «directive», signifiant qu'il est caractérisé par une relation de contrôle : le contrôleur pose une question et le conducteur est tenu de répondre. En l'occurrence, il reconnaît les chiffres énoncés simplement en hochant la tête. Son silence vaut acceptation du verdict des calculs qu'applique consciencieusement le contrôleur de gestion. Les chiffres font – et sont- la Loi.

Les rôles respectifs de l'ingénieur et du contrôleur sont déjà établis. Le contrôleur a non seulement le droit de poser des questions sur les coûts, mais c'est son travail (devoir) de le faire, il est considéré comme (celui qui a ou est) l'autorité en matière de règles comptables. Toutefois, ces rôles et positions sont également effectués dans le «ici et maintenant», au cours de cette conversation. Chaque fois que le conducteur est d'accord avec le calcul de la commande, son acceptation implique non seulement une compréhension des chiffres bruts, mais également du mode de calcul et de ses résultats. Inversement, en insistant sur l'accord du conducteur, le contrôleur coupe effectivement toute tentative ultérieure de contester son évaluation.

Ainsi, en proposant un cadre d'interprétation future du calcul réalisé en situation, il se positionne également comme énonçant une règle générale sur comment utiliser le langage des chiffres. En même temps, il donne une leçon de gestion au conducteur (et, potentiellement, à toutes les personnes présentes) : il aurait dû fournir les chiffres de prime abord. Chaque «D'accord?» est une manière de rappeler à l'ingénieur que les données n'étaient pas là où

elles auraient dû être. Le dernier commentaire du contrôleur ("Avec ce tableau, tu vois, c'est facile») renforce le caractère pédagogique de son intervention: Il traite l'ingénieur comme un novice et lui montre "les ficelles" du métier (la façon dont la comptabilité aurait dû être faite). Le contrôleur se positionne également comme porte-parole d'une autorité supérieure («Alors maintenant, tu peux dire au chef ...») et ainsi que comme expert du langage des chiffres donnant un conseil sur comment les faire parler avec autorité ("... là, votre truc, il coûte 110 euros/m²»).

Cet extrait constitue un exemple type où faire parler les chiffres est intimement lié à un acte d'écriture et où la conversation est textualisée par le biais de calculs: le contrôleur fait le calcul et écrit le résultat sur une feuille de papier dans la case appropriée d'une table ad hoc qu'il remet à l'ingénieur de chantier. Le tableau est la source et le résultat de l'autorité du contrôleur. En le pointant ("avec ce tableau, tu vois...»), il convoque le morceau de papier comme un témoin de la séquence entière de l'interaction, même s'il vient de l'écrire lui-même. Ceci corrobore l'idée de Cooren (2004, 2006) comme quoi les textes agissent souvent comme des agents non humains qui font une différence dans la façon dont la situation se déroule, en particulier dans les contextes organisationnels où ils deviennent partie intégrante de la structure de l'organisation et affectent la constitution du contexte dans laquelle les gens interagissent.

Ainsi, le contrôleur est littéralement sous l'autorité de la table nouvellement créée, qui devient une déclaration autorisée de la réalité organisationnelle, légitimement calculée. Et parce que la fidélité et la validité du calcul sont désormais matérialisées, les chiffres deviennent mobiles : ils peuvent être transmis à certains destinataires autorisés, donnant alors lieu à de nouvelles situations de parole.

Les inscriptions comme celles-ci peuvent être disloquées, recombinaisons, puis utilisées comme ressources dans les conversations futures. Le langage comptable, dans une conversation, est envahi par ces micro-pratiques de calculs. Cependant, leur effet sur les situations n'est jamais figé ni garanti. Il résulte d'un processus dialectique entre le langage de la comptabilité qui parvient à "réduire" l'éventail des options possibles (et normaliser les activités à distance) et la façon dont cette langue ouvre de "nouvelles" possibilités et étend ses activités (Arhens et Chapman, 2007; Vollmer, 2007). Dans ce cas, par exemple, l'ingénieur de site peut utiliser le tableau plus tard, quand il gère ses équipes de travail sur un chantier de construction donné

(ou à d'autres fins). En effet, le calcul est énoncé de sorte qu'il peut être répété dans d'autres actes de langage qui auront lieu dans des situations futures, dans d'autres lieux avec d'autres personnes. La transcription fait office de médiateur et permet au calcul d'agir, au moins potentiellement, à distance (Robson, 1992), loin de la situation où il a d'abord été textualisé.

L'épisode que nous avons analysé montre comment les calculs impliquent plus qu'une simple confirmation de leur vérité objective (des actes de langage constatifs). Bien qu'en apparence banales, les routines comptables donnent lieu à de multiples performances langagières – ou actes de langage – qui (re)construisent en permanence les conditions de performativité des chiffres : la réaffirmation de trois rôles et positions fondamentales de la comptabilité (accountee, comptable, et accountant; voir Colasse, 1997). La coproduction des comptes est donc une performance conversationnelle continue.

Une autre interaction (une réunion entière) qui ne sera pas reproduite ici (voir article joint à ce mémoire, Fauré, Brummans, Giroux & Taylor, 2010) permet de mieux comprendre comment cette performance est réalisée dans l'espace et dans un temps, ainsi que de montrer la nature des imbrications, articulations qu'elle opère entre ses différents acteurs. A l'issue d'une réunion où il était apparu que le conducteur de travaux avait « mal » fait ses comptes, le directeur d'exploitation lui retourne sa liasse de document pour qu'il la corrige en lui disant « Il faut que tu reprennes tes chiffres. Si un jour le patron voit ça, on ne pourra pas dire : c'est juste des erreurs de saisie ». Ironie de l'histoire, une semaine plus tard, les pertes annoncées par le conducteur s'avérèrent justes. D'une certaine façon ici, le chiffre parle trop : il dit des choses que l'on préférerait taire. Il faut alors en parler longuement pour savoir comment l'écrire, quand et pour qui.

« Notre analyse indique que, dans chaque situation de discours, les rôles et positions de la triade ne correspondent pas mécaniquement à un participant spécifique et pouvaient être tenus avec par chacun des participants. Au contraire, ils désignent un état conversationnel que chaque interlocuteur / intervenant peut adapter d'une manière plus ou moins flexible. Cette fluidité au sein d'une distribution assez stable des positions explique comment la fonctionnalité située (Arhens et Chapman, 2007) du langage comptable est adoptée. Les positions des accountor, accountant, et accountee sont jouées de manière interactive dans la conversation. Au fil du temps, la nature complémentaire de la relation triadique tend à se délimiter de l'intérieur de la conversation.

En outre, notre analyse montre que ceux qui "tiennent" les trois positions n'ont pas à être physiquement présents lors de la conversation. La triade est personnifiée de façon virtuelle dès qu'un intervenant l'incorpore dans son discours, en convoquant la figure absente, ou simplement en invoquant les règles comptables. Dans l'épisode vu précédemment, seul l'accountor et l'accountant interagissent. Cependant, cette interaction n'aurait pas été possible en l'absence de l'accountee finalement invoqué («Alors maintenant, je peux dire au chef...").

²⁷ Cette section est une traduction personnelle d'extraits d'un article publié dans la revue Human Relations en 2010 (Fauré, Brummans, Giroux & Taylor, 2010) Toutes les références ne sont pas forcément reprises dans la bibliographie de ce mémoire mais se trouvent dans la copie de l'article fournie dans le « recueil de publications » joint en annexe de ce mémoire.

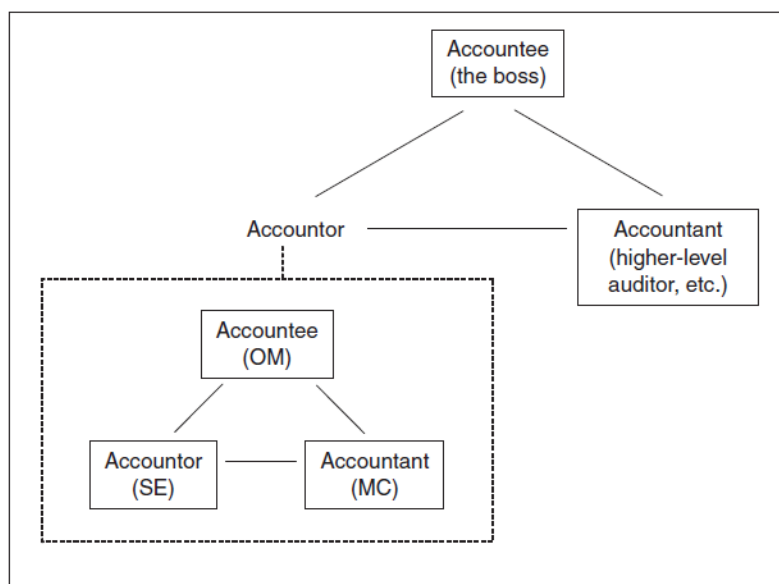


Figure 1 Triad of accounting relationships embedded within higher-level triad

À travers tous les épisodes analysés, les participants incarnent à chaque fois chacune des trois positions, ce qui nous permet de découvrir qu'ils forment une nouvelle unité, qui est responsable, devant un accountee de niveau supérieur. Vraisemblablement, cette unité est elle-même sous l'œil vigilant d'un comptable de niveau supérieur. Par conséquent, la première triade est intégrée dans une seconde et ce système de rôles se crée et se recrée à travers la nature performative du langage comptable. Ces triades imbriquées ne sont pas uniques à cette situation particulière: toutes les relations d'agence gérées à distance par des chiffres (et donc nécessitant la présence d'un comptable) sont en fait triadiques (et non duales comme généralement postulé par les approches économiques (Williamson, 1981 ; Jensen & Meckling, 1976). Rendre, faire et recevoir les comptes impliquent nécessairement le rappel constant et la réaffirmation des positions des accountor, accountant, et accountee (voir Colasse, 1997).

Ainsi de nombreux actes de langage recréent la nature triadique des relations comptables et expliquent comment une triade de premier niveau s'imbrique aux niveaux supérieurs. Notre analyse montre que les interactions en face-à-face permettent une élasticité considérable dans l'attribution des rôles, en fonction de la dynamique interne de la conversation et l'utilisation

des textes par les interlocuteurs. En essayant de parvenir à une compréhension mutuelle des chiffres, ceux qui y participent sont simultanément engagés dans un cadre d'interprétation. Chacun est en droit de proposer son cadre, et en faisant cela chaque personne définit également sa position dans l'interaction, comme Goffman (1981) l'a suggéré.

Comme nous l'avons dit, pour être efficace, la parole doit exiger que des « conditions de félicité » particulières soient remplies (Austin, 1962), qui sont souvent liées à des rôles et à des positions spécifiques. Les réactions des uns et des autres à des participants du discours sont une façon de réaffirmer ou de désavouer l'existence de ces conditions. Les épisodes que nous avons analysés illustrent le rôle de la conversation dans la construction des comptes et la représentation des rôles de la triade.

Pour devenir mobiles à travers l'espace et le temps et être utilisés efficacement comme ressources dans d'autres conversations, les comptes doivent être textualisés et autorisés, ils doivent être jugés et avoir un auteur légitimes.

Dans le premier épisode cité plus haut, la textualisation se fait par la création d'une table comptable et la légitimité de celle-ci sera assurée par l'accord (demandé et répété) de l'accountor à la fois en termes d'exactitude de l'information fournie et des règles de calcul. Toutes les questions posées par l'accountant donnent lieu à des réponses affirmatives, ce qui conduit à un accord plus ou moins partagé sur une évaluation finale des coûts de la fondation. Dans le deuxième épisode, les comptes présentés par le conducteur de travaux sont remis en question et les problèmes qui en résultent doivent être résolus: un accord est nécessaire puisque le texte doit représenter (comme dans «rendre présent»; voir Brummans, 2006; Brummans, Cooren, et Chaput, 2009; Cooren, 2006; Cooren, Brummans, et Charrieras, 2008), la triade de manière adéquate dans d'autres conversations. Les conducteurs de travaux doivent rendre des comptes à leurs responsables opérationnels et les équipes de projet doivent être responsables devant «le patron».

Notre étude met en lumière la performativité de ces processus d'inscription. Une fois textualisés, les calculs peuvent être disloqués et recombinaisonnés à volonté. De nouveaux textes sont comparés aux précédents et les écarts deviennent l'objet de futures conversations. Ces inscriptions deviennent des ressources pour d'autres actes de langage: la découverte d'une anomalie, la négociation d'une différence, un accord sur le budget, et même une leçon de gestion. Au cours des conversations de tous les jours, le chiffre calculé est le composant constatatif, mais la raison d'être des chiffres est en permanence performativement définie,

maintenue, négociée, et étendue. L'essentiel des conversations est consacré à parler de qui peut dire quel chiffre à qui, quand, où et comment.

Ainsi, outre la contribution à des développements récents de la recherche sur la « fonctionnalité située de la comptabilité » (voir Arhens et Chapman, 2007; Llewellyn et Milne, 2007; Vollmer, 2007; Vollmer, Mennicken, et Perla, 2009), cette étude ouvre de nouvelles perspectives pour la recherche sur la constitution communicative d'une organisation (voir Cooren, Taylor et Van Every, 2006; Fairhurst & Putnam, 2004; Putnam et Nicotera, 2009) en montrant comment l'organisation se construit à travers les propriétés performatives du langage comptable.

Le calcul d'un coût, d'un budget, d'un résultat, d'un capital, d'une dette... ne sont pas descriptions neutres d'une réalité pré-donnée. Par le simple fait qu'ils sont calculés, les comptes budgétaires et financiers jouent un rôle central dans le mode de fonctionnement d'une organisation. Et, en dépit de leurs compétences et responsabilités respectives, toute personne qui participe au processus budgétaire doit elle-même prendre position dans le système triadique des relations comptables.

Une approche performative voit les organisations comme des réalités qui sont constituées à l'intersection du texte et de la conversation. Dans cette perspective, la comptabilité, à la fois une instance de l'organisation et le résultat du travail de cette instance ; elle est le théâtre de pratiques communicationnelles où les interactions entre la conversation et le texte apparaissent comme centrales. Ces pratiques illustrent comment la communication permet à un système de relations de persister à travers l'espace et le temps et les différents textes qui le soutiennent et le justifient de "tenir ensemble". Notre étude montre comment se déroule ce processus, et en particulier la façon dont le texte déplace la conversation en permettant le renforcement de l'autorité ainsi que la réaffirmation de la hiérarchie organisationnelle. L'autorité est réalisée littéralement, à travers la création de textes dans les interactions.

Le pouvoir des chiffres (voir Denis, Langley, & Rouleau, 2006) réside peut-être, et même par-dessus tout, dans ce processus. Puisque tous les acteurs de la gestion de chantiers sont impliqués dans la fabrication des comptes budgétaires, ils sont tous «complices» dans la création des comptes qui sont finalement co-écrits et co-autorisés. À cet égard, le compte est un agent textuel essentiel (Cooren, 2004) qui représente (comme dans "rend présent, encore et encore», voir Cooren, 2006) l'organisation dans son ensemble.

Ces recherches suggèrent que la performativité du langage des chiffres repose sur un acte de parole privilégié : la question. La question est un interrogatif qui peut devenir un impératif (un directif ou un déontique) lorsque répondre est une obligation. Lors des pratiques et processus comptables ou de rendu de compte, les questions sur les chiffres sont aussi souvent des ordres indirects de répondre (Fauré & Gramaccia, 2006). Bien plus qu'à savoir si les chiffres sont vrais ou faux, les participants cherchent alors à négocier qui est autorisé à demander/dire quel chiffre à qui, dans quelles circonstances et pour faire quoi (Fauré, Brumman, Giroux & Taylor, 2010). Jouant ce jeu des chiffres –croyant les faire parler et se donner autorité en leur nom-, ils contribuent aussi à porter leurs paroles en tout temps et tout lieu constituant et performant ainsi une organisation dans laquelle les chiffres peuvent être contestés, critiqués, rejetés... mais pas le fait qu'il faille les produire (Fauré & Bouzon, 2011). Dans les jeux subtils d'autorisation/autorité auxquels se livrent les trois figures de la comptabilité (celui qui rend les comptes, celui qui les reçoit ... et celui qui les fait) se dessinerait en fait un schéma très général d'imbrication de relations d'agentivité/tiercéité essentielles pour comprendre comment les organisations se (re)constituent dans le temps et dans l'espace (Taylor, 2011, chapitre 5).

Voici l'analyse que nous en faisons avec Gino Gramaccia en 2006.

« 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. 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 (Fauré & Gramaccia, 2006, p. 33-34).

Enfin, cette étude sur «comment le langage des chiffres contribue à la constitution de formes organisationnelles» donne un aperçu des modalités communicationnelles par lesquelles le paradigme de la responsabilité s'exerce dans les organisations et éclaire les dynamiques conversationnelles et textuelles qui contribuent à (re)construire un accountable organizing dans le temps et dans l'espace.

La section suivante s'attaque encore plus frontalement aux relations entre calcul, langage, temps et espace en analysant l'émergence et les développements d'un acte de calcul très particulier : le calcul pragmatique des distances et des durées lors d'une expédition de haute montagne.

Cette section présente les résultats d'une étude originale qui permet d'approfondir l'analyse des transformations que connaissent les rapports au temps et à l'espace dans les organisations contemporaines et l'analyse du rôle des chiffres dans ces transformations.

Par une de ces boucles dont est familier le « tout petit monde » des communautés scientifiques, j'ai été mis en relation avec Yvonne Giordano (Université Nice-Sophia-Antipolis) qui collaborait avec Linda Rouleau (avec qui j'avais publié en 2011 dans la revue *Accounting, Organization and Society* dont je reparlerai plus loin) sur un projet financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et dirigé par Geneviève Musca (Université Nanterre) afin d'apporter mon expertise en analyse conversationnelle. Les données à analyser étaient de nature peu ordinaire : des enregistrements audio et vidéo des échanges entre des guides chevronnés de Chambéry partis pour trois mois à l'assaut de la Cordillère des Andes. Le chapitre reprend des analyses un peu périphériques par rapport au cadrage du projet ANR (la gestion de projet, la prise de risque) mais centrales pour mes recherches : l'émergence métaphorique d'un calcul des espaces et des temps.

La veille de l'abandon des objectifs initiaux du projet, les guides discutent des distances parcourues et du temps restant afin le retour en France. Tous les outils de communication à distance font défaut et ils en sont réduits à se déplacer à vue dans un environnement qui leur pose des difficultés inattendues. Dans ce contexte particulier, ils en viennent à métaphoriser une expression familière : « C'est à vol d'oiseau ». Le vol d'oiseau devient l'unité de déplacement quotidien, le symbole de leur lenteur ... et finalement de la reconfiguration des objectifs de l'expédition (faire quelques vols d'oiseau en étoile à partir d'un point fixe au lieu de plusieurs vols d'oiseau en ligne droite). Le moment où les guides métaphorisent l'expression « à vol d'oiseau » en une unité de calcul d'un rapport entre l'espace et le temps a été saisi par la caméra, de même que de nombreuses conversations qui l'ont précédé et suivi. Confrontés à un environnement hostile et inconnu, abandonnés par leurs instruments de mesure des distances et du temps (carte, GPS, cellulaires, internet, météo,) ces guides aguerris aux moindres difficultés du massif alpin durent s'en remettre à une unité vieille comme les transhumances humaines : la distance parcourable visible à l'œil nu. Pouvoir faire plus d'un vol d'oiseau par jour devint une forme de mesure de la performance des diverses tentatives ultérieures pour gravir le mont Darwin. Trois ans plus tard, les guides s'en

souviennent clairement et ont élaboré des interprétations personnelles à son sujet. Elle fait partie de l'histoire de l'expédition. Incidemment, il s'agit d'un acte de calcul. Un acte de calcul qui non seulement calcule un rapport entre l'espace et le temps s'accomplit mais qui en plus fait parler une métaphore du temps et de l'espace de l'action.

Notes :

- Les deux sections qui suivent sont des traductions personnelles d'un chapitre d'ouvrage à paraître en 2014 (Musca, Rouleau & Fauré, 2014)
- Tous les éléments relatifs au terrain, essentiellement rédigés par Geneviève Musca et Linda Rouleau, se trouvent dans l'annexe « [Collecte et analyse des données sur l'expédition](#) » (traduction personnelle)

« L'émergence de l'unité «vol d'oiseau» dans Darwin est un cas unique pour comprendre le rôle du calcul dans les reconfigurations spatiotemporelles. L'analyse met l'accent sur l'importance de l'émergence de la métaphore telle qu'elle est exprimée vers le milieu de l'expédition et met en lumière les pratiques discursives complexes qui ont ouvert la route pour son déploiement dans le temps et dans l'espace (analyse partagée / sentiments / croyances, l'adoption et la reformulation de l'expression commune "à vol d'oiseau").

Les interprétations personnelles du «vol d'oiseau» et de son sens lors de son apparition, ainsi que ses conséquences sur toute l'expédition sont riches et variées. Certains grimpeurs affirment que "le vol d'oiseau" est une unité précise pour calculer le temps et l'espace pour toutes les périodes (à partir de «traverser la cordillère dans les 40 jours» à «faire une première sur Darwin pendant les 15 derniers jours "). D'autres préfèrent limiter sa valeur métaphorique au moment où l'expression a émergé. Deux ans plus tard, tous les membres interviewés depuis la fin de l'expédition avaient une mémoire claire du contexte dans lequel l'expression a émergé et ont parfaitement compris sa signification.

Après 5 jours, remontant le glacier Stoppani, les 6 grimpeurs de l'équipe 2 (+ 2 cameramen) sont proches du premier objectif intermédiaire de l'expédition: le col de St-Valentini. La rencontre avec l'équipe 1 (qui avait monté par le glacier Roncagli) était prévue pour deux jours plus tard, mais la communication radio n'avait pas été possible. Leur progression de même que les conditions naturelles - et l'accessibilité - des montagnes derrière le col étaient inconnues.

Tous les membres de l'équipe 2 étaient conscients que leur avancée du lendemain serait décisive quant à la réalisation de leurs objectifs initiaux (c'est à dire la toute première traversée de la Cordillère). Avant d'aller dormir, ils parlent depuis l'intérieur de leurs trois tentes, partagent leurs impressions et leurs espoirs et plaisante sur la lenteur des 5 jours précédents.

3. "LE VOL D'OISEAU, UNE NOUVELLE UNITE, OUI, ... DANS DARWIN!

Bill: Donc, demain, nous allons traverser (le col Valentini). Il n'y a aucune raison que non, sauf si le vent souffle à 150 km / h. La passe n'est pas si loin. Je pense que c'est seulement 1,5 ou 2 km «à vol d'oiseau».

Bill: Oh boy, eh bien, ici et maintenant, nous ne sommes pas si mal. Disons une distance de 5 km "à vol d'oiseau" (rires).

Bill: Eh bien, nous venons de créer une nouvelle unité de mesure.

Ron: Qu'est-ce que c'est?

Bill: Le vol d'oiseau.

Oliver: Le vol d'oiseau, 5 kms.

Oliver: Aujourd'hui, nous avons réalisé le vol d'oiseau.

Bill: Oui, nous pouvons dire aujourd'hui que nous avons effectué un vol d'oiseau!

Oliver: Tout à fait.

Bill: Chaque jour, nous faisons un vol d'un oiseau, ça fait quatre jours que nous faisons des vols d'oiseau. (Rires)

Oliver: Si nous voulons atteindre la fin, nous devons faire deux vols d'oiseau par jour pendant trois jours.

Oliver: Bill vient de créer une nouvelle unité: le vol d'oiseau ... par jour !

Philip: Une nouvelle unité, oui je l'aime ... à Darwin. (Vidéo-conversation enregistrée, J18)

L'expression «à vol d'oiseau» a été utilisée pour estimer la distance au col St-Valentini (2 km) ainsi que le temps nécessaire estimé pour traverser (moins d'une journée - il en prendra réellement deux). Cette expression a ensuite été reformulée comme unité de mesure (nombre de vols d'oiseau par jour) afin d'estimer la distance réalisable traversée d'une journée (5 km). L'expression est devenue consensuelle (de nombreuses fois le mot «oui» a été répétée) comme «une nouvelle unité» pour permettre l'évaluation des progrès de l'équipe tous les jours

(«aujourd'hui, nous avons fait un « vol d'oiseau »). Elle a également généré le rire en symbolisant la difficulté de progresser compte tenu de la topographie (dans leur pratique courante dans les Alpes, les guides de montagne peuvent traverser les vols de plusieurs oiseaux par jour!). Par ailleurs, l'expression est venue à symboliser l'expédition Darwin en elle-même («une nouvelle unité ... à Darwin").

Cette expression est aussi un signe de leurs efforts dérisoires pour créer une unité de calcul satisfaisante dans un territoire qui était sans commune mesure. La confrontation de leurs tentatives pour créer cette unité (un vol d'oiseau= 5 kms, mais aussi 1 km / 1,5 km / parfois 0 km par jour) sur la base de la distance qu'ils parcourent habituellement dans les Alpes montre comment la distance parcourue dans la Cordillère en une seule journée était ridiculement petite comparée au temps passé. Les grimpeurs ont ri, parce qu'ils ont réalisé en même temps que l'unité qu'ils ont créée est relative, qu'elle dépend du moment et du lieu où ils se trouvent, et qu'elle avait une nouvelle signification en Patagonie. La même expression, «à vol d'oiseau», englobe à la fois les calculs et les deux contextes à la fois, les Alpes et le Darwin. Dans le contexte de Darwin, elle prend un sens nouveau au cours de cette conversation qui cristallise de nombreux espoirs et craintes: le passage du col, les difficultés de ce point clé de la traversée, la rencontre avec l'autre équipe, l'espoir de pouvoir ensuite avancer rapidement.

L'ironie de cet événement, c'est que deux jours plus tard, la montée vers le col de Saint-Valentini fut le dernier "vol d'oiseau" de l'expédition et, à ce titre, préjudiciable à la réalisation de l'objectif de l'expédition initiale (ie passage de la Cordillère): à Saint-Valentini, derrière le col, l'expédition a découvert un champ de parois rocheuses fragmentées et des fissures profondes impraticables.

La vie des organisations est certainement pleine de ces «inventions», étant donné que les métaphores, les blagues, histoires et autres sont des caractéristiques communes de toutes les interactions humaines. Cependant, peu d'entre elles deviennent plus tard une partie de récits plus larges. Lors de l'expédition Darwin, de nombreuses autres émergences de conversation de ce genre ont eu lieu ; aucune, cependant, par la suite a acquis une importance comparable à celle du "vol d'oiseau." Basée sur des cartes inexacts et des outils de communication incertains à distance, et ralentie par les lourdes caméras et les membres-chercheurs inexpérimentés, l'expédition a progressé étape par étape dans cet environnement de montagne très dangereux et les conditions climatiques hostiles, avançant chaque jour pas plus loin que le point le plus éloigné visible à l'œil nu. L'expression «vol d'oiseau» est devenue représentative de l'ensemble des difficultés rencontrées par l'équipe de l'expédition visant à réaliser la traversée de la Cordillère Darwin.

Le récit Darwin est ponctuée par des périodes d'immobilité - par exemple, une équipe d'escalade coincé dans une baie - et des stratégies désespérées dans un environnement inconnu - en essayant de creuser un bateau hors de la boue à l'aide de bûches de bois. Pendant les périodes d'immobilité, le vol d'un seul corbeau séparé les équipes de leurs objectifs visibles. La première période jouée, le vent était trop fort pour un tel vol. Dans la troisième période, l'oiseau a été embourbé dans le marais Yendegaia. Pendant les périodes de mouvement, le vol du corbeau mesurer avec précision les performances spatio-temporelle des équipes (plus ou moins que le vol quotidien d'un corbeau). D'autres grimpeurs ont préféré restreindre le contexte qui donne un sens à cette expression à la progression de l'équipe 2 au cours de la deuxième période. Mais tous étaient d'accord pour interpréter le vol du corbeau comme l'unité minimale de mouvement réalisable en une seule journée et en tant que mesure concrète de progression spatio-temporelle de l'expédition. Le vol d'oiseau fait désormais partie de l'histoire de l'expédition. "

Ces analyses permettent d'éclairer le rôle des actes de calcul *"dans la (re)constitution des espaces-temps organisationnels en montrant comment ils interviennent dans a) l'élaboration d'une construction située du temps et de l'espace; b) les reconfigurations des objectifs spatio-temporels ; c) le recadrage spatio-temporel des objectifs; d) la mise en récit dans l'espace et dans le temps de l'expédition.*

Au-delà de son émergence locale et située, au-delà de ses qualités calculatrices pour mesurer la performance de l'expédition, nous avons vu que l'unité de vol d'oiseau peut aussi servir d'agent discursif qui permet aux interlocuteurs d'inter-relier diverses temporalités dans le contexte spécifique de l'expédition Darwin. Même si rarement énoncé après son apparition, le vol d'oiseau constitue un nœud central dans l'organisation du collectif, leur permettant de mesurer la distance possible (pas plus loin que ce qui peut être vu) et le temps alloué (pas plus de 2 ou 3 jours).

Le calcul par "vol d'oiseau" a aidé les grimpeurs à parler et à calculer l'espace et le temps, de manière pragmatique dans un contexte où il y avait un manque d'un «mots» pour transmettre ces notions. Il montre comment cette expression a permis aux membres de l'équipe de relier les multiples récits de l'expédition (espaces inconnus, la lenteur, objectifs non atteints, la futilité des communications modernes, etc.) D'une manière générale, l'organisation de l'ensemble de cette expédition a souffert d'un manque d'informations fiables et à jour sur les espaces sauvages de la Cordillère (une vieille carte russe, GPS non fiables, le succès douteux d'une expédition précédente) ainsi que de brusques changements météorologiques et les transformations géologiques à long terme. Dans ce contexte, les messages ne "voyagent [pas toujours] plus vite que les gens" (Carey, 1989).

Dans un contexte où les outils de mesure et de communication à distance se sont révélés inutiles, les "vols d'oiseau" se sont avérés être un moyen de pratique discursive qui (re) combinent l'espacement et le temps de l'expédition par la création d'un nouveau cadre de calcul. En ce sens, ce chapitre se prolonge l'analyse de Czarniawska (2004) sur les façons successives et dispersées de recalculer les espaces-temps au travers de la communication.

Ces calculs pratiques ont été incorporés dans les conversations au jour le jour comme des ressources essentielles et des contraintes de délimitation entre ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas.

Les limites spatio-temporelles de l'expédition sont constituées par un modèle conversationnel clé par lequel le "langage des chiffres" (re)crée performativement les conditions de sa propre existence. Cette fonctionnalité située des chiffres (Ahrens et Chapman, 2007) peut toutefois suivre des chemins inattendus. Dans le cadre de l'expédition Darwin, les calculs pratiques du temps et de l'espace (le nombre de vols d'oiseau obtenus en une seule journée) n'étaient jamais stabilisés et fiables. Le calcul en vol d'oiseau est devenue un récit flexible des différentes reconfigurations spatio-temporelles de l'expédition (traversée de la cordillère, la réalisation de premières).

Les interprétations personnelles du «vol d'oiseau» et de son sens lors de son apparition, ainsi que ses conséquences sur toute l'expédition sont riches et variées. Certains grimpeurs affirmaient que "le vol d'oiseau" est une unité précise pour calculer le temps et l'espace pour toutes les périodes. (à partir de «traverser la cordillère dans les 40 jours» à «faire une première sur Darwin pendant la 15 derniers jours "). D'une certaine façon, il mesure la performance de l'expédition. Ce fait nous invite à examiner dans quelle mesure le calcul joue sur la façon dont l'organisation est perçue comme un succès ou non

Il est clair que l'objectif spatio-temporel de «franchir la Cordillère de l'ouest vers l'est en 40 jours" n'a pas été atteint. Mais cet objectif a été lui-même situé dans le temps et l'espace. Présenté comme l'objectif officiel de l'expédition au cours des réunions de pré-expédition et du premier dîner collectif du jour 1 en Yendegaia, il a ensuite été résilié 20 jours plus tard. Son «existence», comme le Graal de l'expédition, n'est pas très représentatif dans le calendrier de l'expédition globale, qui compte l'échelle de temps de l'analyse. Tout au long de la phase préparatoire, il s'agissait simplement une solution de rechange, entre autres, en fonction du point de départ, la direction, la saison et le nombre d'équipes, et bien sûr en fonction des conditions climatiques locales et de la topographie. Tous les membres de l'équipe savaient qu'ils seraient probablement limités dans leurs tentes pendant des jours ou des semaines par les tempêtes, ou qu'ils auraient à faire de nombreux voyages de reconnaissance pour trouver un itinéraire. Pendant et après l'expédition, d'autres objectifs importants ont été effectivement atteints: quelques «premières» ont été réalisées, et le film produit est en vedette dans divers forums et conférences.

Qualifier l'expédition de succès ou d'échec est une simplification grossière au regard de tous ces paramètres. Le vol d'oiseau est une unité de mesure qui (ra)conte l'expédition et ses difficultés. Il est difficile de dire qu'elle permet d'en évaluer la performance. Sa portée n'est pas calculatoire, elle est narrative.

L'expression «à vol d'oiseau» appartient à un parler vernaculaire ; la reformuler comme une unité spatio-temporelle n'est pas une «invention» en soi. D'autres explorateurs dans d'autres cadres ont déjà utilisé - et continueront de le faire - sans rien connaître de l'expédition Darwin 2009. Si une telle expression peut survenir à un moment précis dans le temps, c'est parce que les conversations précédentes ont souffert d'un manque de sens. Un sentiment, une analyse, une conviction est partagée par les participants, mais aucun mot n'existe pour l'exprimer. Il manque quelque chose et ce manque introduit la confusion perceptible pour tous. Lorsque la nouvelle expression se pose, une sorte de libération se produit: tout le monde le répète et rit. La fermeture de l'interaction se passe rapidement.

Cette nouveauté est une construction locale et située de sens. Avant son apparition, la conversation est confuse, alors qu'après son introduction, la conversation ressemble à un concert. L'agencement de cette figure dans la conversation repose précisément sur sa capacité à «faire la différence». Notre analyse suggère que les chercheurs devraient éviter toute vision univoque quand ils sont confrontés à un phénomène chronotopique et plutôt se concentrer sur son enracinement dans divers récits et des niveaux de discours afin de mieux comprendre sa souplesse d'interprétation.

Le cas Darwin propose en effet une illustration quasi-processuelle de la façon dont le temps et l'espace sont construits et articulés par le calcul. L'expédition Darwin nous permet d'explorer comment les rapports spatio-temporels sont reconfigurés en pratique. En ce sens, elle enrichit les études à ce sujet en montrant que cette reconfiguration n'est pas linéaire mais discontinue, ponctuée de moments collectifs de la reconnaissance du fait que l'objectif - et donc l'expédition - doit être redéfinie compte tenu de la date limite qui approche rapidement. L'analyse du cas de l'expédition Darwin montre comment les calculs ne sont pas seulement constituées par et constitutif d'un temps fini (ie une échéance) et d'une échelle de temps accéléré (action urgente), mais sont également constitués par et constitutifs de perturbations inattendues dans le déroulement de l'action. " (Musca, Rouleau et Fauré, à paraître en 2014, traduction personnelle, voir aussi Fauré, Giordano, Musca et Rouleau, (2012)).

LES PROPRIÉTÉS ORGANISANTES DE LA COMMUNICATION AU PRISME DE LA PERFORMATIVITÉ DES CHIFFRES

Ces analyses de la performativité du langage des chiffres tel que (re)conceptualisée dans le deuxième chapitre et documentée empiriquement dans le troisième à travers l'étude des actes de calcul réalisés par des conducteurs de travaux et des contrôleurs de gestion sont désormais enrichies d'une autre contribution originale au débat sur le rôle constitutif des pratiques d'écriture/oralité dans les processus d'organisation : l'approfondissement de l'analyse des dislocations/recompositions spatio-temporelles (Le Moënné, 2004). Les chiffres et les calculs - la sémantique et la syntaxe du langage des chiffres- sont des traceurs pragmatiques et métaphoriques de ces processus et pratiques de spatialisation et temporalisation (Cooren & Fairhurst, 2004). Ce chapitre reprend et développe les principales contributions de ces études sur la performativité des chiffres pour les recherches sur les propriétés (ou le rôle) organisant de la communication (Cooren, 2000).

Les chiffres sont à la fois des véhicules textuels particulièrement mobiles et immuables (pour reprendre l'expression de Latour (1987²⁸) d'un *organizing* sans cesse reconstitué dans le temps et dans l'espace ET des opérateurs conversationnels par lequel sont performés les (ré)-alignement spatio-temporels de cet *organizing*. Les chiffres visent à permettre la « gestion à distance » des organisations, des projets, des individus, de toute activité et de toute culture, plus loin et plus vite que jamais. Cela s'opère en mesurant, comptant, dénombrant, cumulant de multiples choses susceptibles d'être quantifiées et parmi elles, le temps et l'espace; un temps linéaire, chronométrable, standardisable, comme un temps projeté, discontinu, accéléré; des espaces géographiques, symboliques et sociaux localisés, délimités et sédentaires tout autant que globalisés, poreux et nomades. Nous faisons et faisons faire tout cela aux chiffres lorsque nous parlons leur langage et tentons de les faire parler. Là réside leur performativité, dans ces articulations entre l'écrit et l'oral qu'ils permettent de réaliser dans le temps et dans l'espace. Nous avons donné la parole à des *bouts de papier* qui sont maintenant des *êtres de langage* autonomes qui nous font désormais dire, écrire et faire bien des choses.

²⁸ Voir Robson (1992) et Vollmer (2007) dans le cas des chiffres ainsi que Cooren, Matte, Taylor et Vasquez (2007) pour une application plus large aux textes organisationnels.

La première étude mettait l'accent sur le rôle constitutif des chiffres dans l'entretien d'une certaine permanence organisationnelle dans le temps et dans l'espace. Le monde des chantiers est fait de multiples activités, réalisées sur des lieux différents et selon des temporalités différentes. L'enjeu est de faire tenir tout cela ensemble. A cet égard, les chiffres jouent un rôle crucial : ils fixent des délais, des contraintes de ressources, des objectifs financiers à atteindre. Périodiquement, ces chiffres sont recalculés et examinés afin de déterminer si tout se passe bien.

L'analyse des conversations qui se nouent entre les différents acteurs concernés par ces textes (les responsables de chantiers, leur hiérarchie et les contrôleurs de gestion) montre que ces calculs ne sont pas que constatifs mais permettent aussi de réaliser de multiples actes de langage par lesquels sont affirmés et réaffirmés les rôles et positions de chacun à travers les situations, les lieux et les moments. Aussi, demander un chiffre à quelqu'un est-il un acte d'autorité à condition que la prémisse selon laquelle les comptes doivent être rendus soit acceptée par tous. La performativité du langage des chiffres consiste en partie à faire exister une telle forme organisationnelle – un « *accountable organizing* » - dans le temps et dans l'espace.

La seconde étude analysait des conversations un peu plus exotiques : des interactions entre des alpinistes perdus au milieu de la Cordillère des Andes. Dans un tel contexte, le calcul des distances, des durées et des ressources matérielles et humaines est évidemment central. Malgré ses préparatifs initiaux, l'expédition n'atteint pas ses objectifs : privés de toutes mesures fiables du fait de problèmes de communication à distance (GPS, téléphone, météo...), les alpinistes furent obligés de revenir à un mode primitif de tout déplacement humain : le déplacement à vue. Au lieu de traverser la Cordillère, l'expédition ne réalisa que quelques sommets autour du Mont Darwin.

L'analyse montre comment cette nouvelle appréhension de l'espace-temps de l'expédition eut un écho conversationnel à travers l'émergence d'un nouveau calcul spatio-temporel: l'expression « vol d'oiseau » devient l'unité de mesure des espaces-temps de l'expédition. Reformulée la veille de l'abandon des objectifs initiaux, elle servit non seulement d'outil de décision durant les tentatives qui suivirent mais aussi de métaphore pour exprimer toutes les difficultés de l'expédition : les alpinistes ne réussirent jamais à réaliser plus d'un ou deux vols

d'oiseau par jours. Le calcul 'est donc pas une simple mesure d'un temps et d'un espace déjà là, mais est aussi engagé dans la reconfiguration des espaces-temps organisationnels : changer de calcul, c'est changer de représentation du temps, de l'espace et des multiples dimensions sociales qui y sont attachées (identité, expertise, succès..).

Ces deux études illustrent donc à quel point les chiffres sont discursivement engagés dans la construction spatio-temporelle des organisations enrichissant ainsi un axe de recherche majeur en communication organisationnelle. Non seulement ils sont particulièrement mobiles dans le temps et dans l'espace, contribuant ainsi à (re)constituer l'organisation de manière durable et étendue malgré les multiples dislocations/recompositions spatio-temporelles qu'elle subit, mais en plus ils peuvent servir à objectiver l'espace et le temps, à les mettre en relation et à finalement les inscrire dans de multiples autres dimensions sociales. Le cas d'une expédition - dont la raison d'être est de réaliser des objectifs spatio-temporels- facilite bien sûr l'analyse de cette performance que réalise le langage des chiffres, mais elle pourrait sans doute être étendue à de multiples contextes organisationnels, notamment ceux caractérisés par la logique, ou des projets où la prégnance des chiffres est particulièrement forte (chiffrer un temps fini, accéléré, échéancé, discontinu... et des espaces géographiques et sociaux sans cesse recomposés, disloqués, hybridisés, atomisés...).

Ces deux actes de calcul que sont « le tableau du contrôleur » et le « vol d'oiseau de Darwin » montrent donc en quoi la performativité du langage des chiffres est organisant dans un premier sens : il contribue à (re)constituer l'organisation dans le temps et dans l'espace ET il peut être constitutif des espaces-temps organisationnels.

Ils permettent aussi de jeter un effet de contraste sur les articulations entre l'écriture et l'oralité du langage des chiffres. En effet, une des raisons qui explique la valeur métaphorique *d'unité de mesure* que prend le «vol d'oiseau» au cours de l'expédition de Darwin est que les dispositifs de mesure habituels font défaut. Faute de substance textuelle fiable, les actes de calcul se perdent en conjectures. A contrario, dans le premier cas, l'acte de calcul illustre pleinement le mouvement performatif des chiffres entre la conversation et le texte : quelqu'un tente de les faire parler, c'est-à-dire de leur faire dire des choses à distance et dans le temps.

Cette performance n'est jamais garantie mais elle est grandement renforcée par la textualisation. Le tableau que fournit le contrôleur est fait à la main. Il aurait sans doute eu une valeur différente s'il avait été imprimé. Mais dans les deux cas, le chiffre s'incarne dans

un texte afin d'être transmis. L'essentiel de la conversation tourne alors autour de qui, quand, où et comment va transmettre ce texte-chiffre/chiffrage. Les participants *en parlent* ou plus exactement parlent de ce que ces chiffres peuvent et *doivent dire*.

La suite de l'analyse montre ce qui se produit lorsque ces actes de calcul s'enchaînent et forment un réseau ou un système. Une forme particulière d'organisation est (re)constituée dans le temps et dans l'espace : une organisation où *rendre, faire recevoir les comptes* est une activité importante. Une organisation *accountable* où les compt(abl)es comptent. Une approche performative du langage des chiffres ouvre donc la boîte noire des modalités conversationnelles de ce nouveau paradigme organisationnel que représente *l'obligation de rendre des comptes* (Dumez, 2008 ; Munroe & Moritsen, 1996).

Dans ce paradigme, les chiffres sont dus. Il est possible de reporter leur livraison, de fixer des dates de péremption ou de renvoyer la marchandise. Cependant, quiconque s'engage à rendre des comptes se place dans un cadre communicationnel où il ne lui sera pas possible de refuser d'en parler ou de refuser de répondre à une question les concernant. L'autorité du rendre compte est (re)constituée dans le temps et l'espace chaque fois que ces actes de calcul sont réalisés. Leur performativité s'appuie sur un double ressort. Pour que la question ait du sens, il faut tout d'abord qu'un acte de calcul antérieur soit (es)compté par celui ou celle qui la pose (qui présume qu'ils ont été dits puis écrits ailleurs pour pouvoir être lus et (re)dits dans la situation où ils sont demandés). Pour que la question ait *l'autorité d'un ordre*, il faut ensuite que la réponse soit une obligation.

La frontière devient floue alors entre qui de nous ou des chiffres fait parler qui. Qui pose la question en vérité ? Qui est le ventriloque et qui est la marionnette dans cette situation ? Celui qui reçoit les comptes ne pose pas ces questions parce que les chiffres *comptent pour lui* (c'est peut-être le cas, mais ce n'est pas une obligation) mais parce qu'il *doit lui-même rendre des comptes*. Il les pose *en tant que*, occupant lui-même une position dans la triade comptable (voir chapitre trois). C'est à ce titre que ces questions ont autorité. A vrai dire, dans certains cas, il est même *obligé de* les poser. Sa zone d'incertitude, son autorité propre (son « pouvoir ») réside dans les marges de manœuvre, dont il dispose pour introduire de l'incertitude sur les questions qu'il va poser (Crozier, 1969). Faire subir à son interlocuteur un feu nourri de questions peut ainsi être motivé par d'autres raisons que la seule « vérité » des chiffres (comme faire de la pédagogie de gestion dans le cas de notre contrôleur ?). A contrario, passer rapidement sur les chiffres peut signifier la confiance. Entre ces deux extrêmes, la parole peut prendre bien des formes et bien des stratégies.

Cette autonomie ne s'exerce qu'à l'intérieur des bornes qu'autorise l'obligation de rendre des comptes. Cette obligation n'est pas totalitaire : elle se limite (pour l'instant) à la sphère professionnelle. Les jeux de questions-réponses peuvent parfois tourner à l'interrogatoire mais pas à l'inquisition. Au prix de perdre son emploi, il est toujours possible de refuser de répondre. Par ailleurs, la portée des responsabilités et tâches administratives qu'implique cette obligation, peut être négociée entre les acteurs dépendamment de la confiance qu'ils s'accordent et des circonstances. Entre ces deux limites que de temps passé à parler de chiffres et à tenter de les faire parler !

Singulières marionnettes que ces chiffres. Nous les faisons parler, ils se mettent à *parler d'eux-mêmes*, à *nous parler* et puis peu à peu, nous nous mettons à parler *avec eux*, *pour eux*, voire *en leur nom*. Dans les (con)textes organisationnels contemporains, où l'essentiel du temps est consacré à lire/écouter et écrire/parler, ces expressions figurées prennent un sens littéral. Ces êtres minuscules que sont les chiffres prennent soudainement figure de Commandeur. Devenus membres d'un réseau ou d'un système de chiffres – devenus langage-les chiffres comptent désormais en tant que représentant de ce réseau. Leur performativité devient une méta-performativité : ils se font (inter)exister eux-mêmes au-delà des choses qu'ils désignent. De même que chacun de leurs éléments, ces systèmes prennent à leur tour une vie propre, avec ses dynamiques et ses aléas, ses impasses et ses catastrophes, ses routines et ses ruptures.

Un phénomène surprenant se produit alors qui est le fruit des aléas de ces systèmes, dont les organisations par projet sont particulièrement familières mais que toutes les organisations connaissent. A un moment donné et pas à un autre, tel chiffre et pas tel autre prend un relief particulier, semble mobiliser les énergies, enrôler des partisans, urger et diriger l'action, imposer un choix. Dans le langage des gestionnaires, cela s'appelle un indicateur de performance. Dans le langage scolaire, cela s'appelle avoir une bonne ou une mauvaise note. Il n'est pas facile d'enrôler les gestionnaires et les potaches mais les chiffres ont ce pouvoir-là.

La manifestation quotidienne mais rarement discutée de ce pouvoir est cette capacité qu'ont certains d'entre eux à cristalliser un ensemble d'éléments qui, s'articulant peu à peu, dessinent une alerte, un sentiment d'urgence « Il faut faire quelque chose ». Cette situation arrive inévitablement dans le cours d'un projet. En effet, un projet implique par définition une date de fin, une limite dans le temps. Dans tous projets, les rythmes vont généralement en s'accéléralant jusqu'à l'échéance finale. Cette accéléralation est rarement linéaire. Les chiffres jouent alors souvent le rôle *d'événement déclencheur*.

Ce qui est surprenant dans ce phénomène, c'est que le chiffre qui *fait événement* ne fait pas référence à un événement *autre que lui-même*. Rien de nouveau ou d'inattendu n'affecte ce qu'il désigne. A un moment donné la sensation que le compte à rebours est déclenché devient collective. Bien qu'il n'en ait pas le monopole, le chiffre joue souvent ce rôle de déclencheur. Tout le monde sait qu'à un moment donné, le départ sera lancé. Mais quand et par quel chiffre, cela demeure imprévisible et lié à la dynamique même du projet. A un moment donné, un indicateur devient *trop* rouge. Dans une grande organisation, cet *indicateur trop rouge* est généralement le résultat de multiples calculs en cascade à l'issue desquels *trop d'indicateurs oranges* sont devenus rouges. Tous ces indicateurs se mettent à parler d'une seule voix, construisant ainsi une de ces méta-conversations dont nous parle Robichaud, Giroux & Taylor (2004).

Réalisée en collaboration avec Consuelo Vasquez et Vivianne Sergi (Montréal), je mène actuellement une recherche comparative qui se focalise sur le rôle des chiffres dans les projets (projet de construction, programme gouvernemental, développement de logiciel) et qui prolonge cette analyse du rôle déclencheur des chiffres.

Les analyses des données récoltées pendant nos thèses respectives sont encore en cours, mais un premier résultat semble émerger. Bien sûr les chiffres occupent une place importante dans les projets : pour prévoir, planifier, évaluer, comparer. Bien sûr aussi, de nombreux dispositifs outillent ces fonctions du chiffre et autorisent de multiples pratiques organisationnelles qui contribuent à la constitution *d'une organisation par projet*, c'est-à-dire d'une organisation où le temps est fini, ouvert-fermé, discontinu marqué par des ruptures, des accélérations/immobilisations au lieu d'être immuable, seulement marqué par des rythmes cycliques.

Ce qui est frappant dans les différentes dynamiques organisationnelles qui se nouent autour de l'énonciation des chiffres, c'est de constater à quel point peut être arbitraire la relation entre ce que désigne le chiffre et les effets produits. A un moment donné, un chiffre et pas un autre devient saillant et semble urger l'action. Un chiffre est brandi et d'un seul coup « il faut faire quelque chose » : consacrer plus d'énergie au projet, trouver d'autres solutions, revoir les objectifs peu importe. L'important c'est qu'une rupture se produit entre un avant et un après le chiffre. C'est cette irruption qui nous intéresse. Pourquoi ce chiffre crée-t-il une différence dans ces situations ? Les analyses ne permettent pas d'établir un lien entre les chiffres qui provoquent ces ruptures et des événements précis ou des éléments hors de connaissance des différentes personnes présentes susceptibles de justifier un quelconque changement.

Consuelo a suivi pendant trois mois le travail de l'organisatrice d'une semaine de conférences dans différentes écoles d'une région du Chili. Son objectif est d'atteindre 100 conférences. Elle doit donc contacter des scientifiques et obtenir des lettres d'engagements de leur part. Deux mois avant l'évènement, elle fait un point de l'avancement du projet (initié en) avec la coordinatrice nationale. A la question « combien as-tu de lettres ? », la réponse « 10 » semble générer la prise de conscience d'une nouvelle urgence. Pourtant les deux personnes se voient quotidiennement, le fait qu'il y ait peu de réponses à ce jour est connu d'elles. Pourtant aussi,

il n'est fait référence à aucun autre facteur extérieur susceptible d'expliquer ce faible taux de réponse.

En soi le chiffre 10 n'est pas la traduction de quelque chose de nouveau. Le serait-il d'ailleurs qu'il ne serait pas sûr que sa médiation soit immédiate. Imaginons que les chercheurs soient en grève. Constaté que seulement 10 lettres ont été renvoyées n'aurait alors aucune raison de modifier le cours des choses. Imaginons que la responsable projet ait été malade pendant un mois. Constaté que seulement 10 lettres ont été renvoyées n'est pas déterminant pour expliquer qu'elle doive rattraper le temps perdu. Les choses parlent d'elles-mêmes et comme nous le verrons dans l'exemple précédent, elles n'ont nul besoin des chiffres pour faire sens.

Pourquoi l'annonce de ce 10 crée-t-elle une différence ? Qu'apporte le chiffrage ? Quel acte de langage s'effectue ? Pour comprendre la force du chiffre à ce moment précis, il faut faire un détour par la notion de performativité. Ce n'est pas le chiffre en lui-même qui compte, ou sa vérité au sens de relation directe à des faits, événements, mais ses conditions sociales et matérielles d'énonciation : qui le dit à qui, quand, comment et pour faire et faire quoi ?

Ces éléments invitent à analyser d'un point de vue réflexif le rôle des chiffres dans les projets. Non seulement, les chiffres sont des éléments essentiels pour constituer les barrières temporelles et matérielles des projets (échéances, ressources, objectifs...) mais ils interviennent aussi pour organiser et réorganiser l'action en cours de route. Notre analyse suggère que cette performativité des chiffres consiste à déplacer, modifier, accélérer le timing du projet, contribuant ainsi à faire exister les temporalités propres au mode projet.

De tous ces *êtres de langage* désormais *doués de parole*, nous ne sommes plus les maîtres. Cette parole que nous leur avons donnée pour projeter notre voix à distance et dans le temps, ils se la sont appropriée et ils l'ont constituée en langage. Ce langage peut servir bien des intérêts. Dire qu'il est performatif, c'est dire qu'il a une logique propre qui s'impose à nous à l'instant même où nous essayons de le faire parler, c'est à dire dès que nous réalisons un acte de calcul. Cela est vrai, évidemment, de toute langue. L'effet de « zoom » offert par la notion d'acte de calcul permet d'examiner au plus près les mouvements performatifs par lesquels se relient les actes de langage en général.

Chaque chiffre en appelle un autre qui en appelle un suivant et ainsi de suite. En effacer un, ou, dans une moindre mesure, le remplacer par un faux, c'est rompre la chaîne et menacer tout le système. La partie double est une technique comptable qui vise précisément à établir de telles chaînes, à rassembler les chiffres deux à deux. L'essentiel des contrôles comptables visent ainsi à traquer les différences, les inégalités. L'esthétique des comptes veut même qu'ils soient tous égalisés et lisses... au prix parfois de quelques falsifications (Fauré, 2009). Si les comptables ont horreur des cases vides, c'est parce qu'elles sont autant de fils brisés entre leurs tableaux de chiffres et l'ensemble de flux et de stock que ces tableaux représentent. Plus les cases sont vides, plus ces représentations chiffrées se mettent à planer loin de la surface liquide des échanges monétarisés.

La force de la finance moderne est de parvenir à planer très haut et très loin tout en constituant de longues et solides chaînes ancrées dans des flux et stock matériels qui permettent aux financiers de remplir toutes les cases de leurs tableaux. Les chiffres montent ou baissent. Mais ils sont là. Ils peuvent être vrais ou faux, fiables ou douteux, sincères ou fallacieux, affolants ou affriolants, mais chacun d'entre eux a son ou ses doubles qui les relient à tous les autres.

Il est vrai que dans certains cas, ces doubles sont des faux (doubles) : quelqu'un les a mis là à la place d'un autre ou bien pour remplir une fâcheuse case vide. Ces faux peuvent faire illusion, mais seulement jusqu'à un certain point. Lorsqu'il y a trop de *faux doubles*, les chaînes se fragilisent, le système se décompose et décroche de son ancrage « réel ». A la moindre bourrasque, il s'envole. Les opérations boursières volent très haut mais dans les limites atmosphériques des fils qui les relient à la terre ferme. Lorsque, saisies par un obscur

mimétisme, elles se prennent pour Icare, les fils cassent. Certaines partent en orbite ; les autres retombent durement au sol. Les fils doivent alors se reconstituer, actes de calcul par actes de calcul, jusqu'à recréer les conditions atmosphériques favorables à une saine spéculation.

Toute textualité planante a ses fils. Le Droit est un ensemble de textes hiérarchisés selon des sources. La constitution française plane très haut au-dessus de nos actes (juridiques) quotidiens (Latour, 2002). Elle ne peut cependant exister qu'à condition de leur être reliée par de multiples chaînes d'actes juridiques, réglementaires, litigieux, assermentés... qui sont aux textes de loi ce que les actes de calcul sont au langage des chiffres. Le droit et la justice ne peuvent être dits que si ces actes de langage s'incarnent dans des textes qui parlent ... et se parlent.

La force du chiffre sur le verbe évidemment, c'est qu'il est affranchi des barrières de la langue. Sa faiblesse, c'est d'être plus contraint par la nécessité de se constituer en réseau pour se mettre à parler de lui-même. Les chiffres parlent plus fort, plus loin et à plus de monde mais à condition de se constituer en langage. Ils forment alors une glue homogène et envahissante. C'est en cela qu'ils sont puissamment organisants. Mais les mots, les phrases, les proverbes, les devises... sont des véhicules plus libres qui peuvent se mettre à parler sans le recours de l'écrit beaucoup plus facilement pour peu que la *magie du verbe* opère. Peut-être plus que le chiffre, elles sont à l'origine de l'*organizing*. Ne dit-on pas qu'au commencement était le verbe ?

Bien sûr, certaines *lettres (d'amour)* demeurent *lettres mortes*. Mais les chiffres morts – ou les *actes de calcul morts-nés* - se comptent par milliers : dit et écrit, le chiffre n'est lu et ré-écrit nulle part et tombe dans l'oubli. La notion de *chiffre d'amour* est plus problématique. Singulier oxymore qui supposerait que le langage froid des chiffres puisse se mettre à parler avec des sentiments ou pour (ra)conter fleurette. La fascinante histoire du vol d'oiseau vient fort opportunément apporter quelques éclairages concernant les modalités performatives du langage des chiffres lorsque le texte vient à manquer et que les émotions sont fortes.

En fait, l'idée d'un chiffre d'amour est un peu farfelue, mais il est possible d'imaginer des contextes où *dire un chiffre* soit un (jeu de) langage codé pour *faire une déclaration d'amour*. Dans de tels contextes, *les chiffres peuvent être dits et redits* ailleurs par deux ou plusieurs personnes *sans qu'il soit nécessaire de les écrire* pour qu'ils aient ce pouvoir performatif. A partir de cet exemple, de multiples contextes où le chiffre semble se passer de l'acte de calcul/écriture peuvent venir à l'esprit. Le vol d'oiseau est un exemple parmi d'autres qui montre comment le langage des chiffres peut se mettre à *parler et faire parler de sentiments individuels et collectifs*.

Ce cas n'a rien d'extraordinaire en soi. Rien n'exclut qu'une telle utilisation métaphorique du calcul pour exprimer les frustrations liées à la lenteur d'une expédition ait pu avoir lieu dans d'autres contextes. L'intérêt du cas réside dans l'abondante documentation rassemblée par Geneviève Musca, Yvonne Giordano et Linda Rouleau et Marie Pérez. Le moment clé où

cette expression familière devint métaphoriquement l'unité de progression journalière représentative de la lenteur et de la lourdeur de l'expédition fut saisi par la caméra et fait désormais partie de l'histoire de Darwin telle que narrativisée racontée par le documentaire réalisé l'année suivante. Les enregistrements audio et vidéo des interactions des guides ont permis d'analyser la formation de cette signification nouvelle qui fut attribuée au vol d'oiseau dans le cas de Darwin ainsi que son utilisation ultérieure. Explicitement et de plus en plus énoncé au fur et à mesure que s'éloigne l'objectif de traverser la cordillère et que se perd la confiance dans la fiabilité des instruments de mesure, le vol d'oiseau devient un objet discursif implicite dans la seconde phase de l'expédition. L'expédition se déplace à vue, par petits vols d'oiseau journaliers. Le vol d'oiseau est devenu l'unité. On ne l'énonce même plus.

Sa performativité ne s'est pas éteinte pour autant, loin de-là. Le fait que l'expression ait pu être reprise dans le film comme symbole d'un moment clé de l'expédition prouve que cette parole, bien que silencieuse, parlait d'une voix forte aux guides. Le vol d'oiseau est un acte de calcul qui vise à compenser des problèmes d'écriture. Les guides ne peuvent s'appuyer sur aucun chiffre fiable. La météo locale et longue distance, les distances sur les plans et sur les photos aériennes, les vitesses prévues et possibles, rien ne coïncidait. Les chiffres ne retrouvaient pas leur double. Leur performativité et l'autorité de leur porte-parole ont dû laisser place à des perceptions plus intuitives, où les mesures étaient faites et refaites en permanence par tous au lieu d'être réalisées à échéances par un seul avec un outil spécialisé.

Le vol d'oiseau est devenu doublement une unité ; tout à la fois unité de mesure à l'intérieur de laquelle se font désormais les déplacements des équipes (des sommets en étoiles plutôt qu'une traversée) et le symbole de l'unité du groupe et de ses difficultés. Cette puissance narrative qu'il a acquise lors de sa métaphorisation, prendra toute son ampleur avec le documentaire. Mais elle est là, silencieuse présence qui hante les conversations. La logique calculatoire peut s'incarner dans le discours même sans ces innombrables agents mobiles et immuables qui le lui permettent d'habitude. On le voit, l'acte de calcul peut être organisant du temps et des espaces (et non seulement dans le temps et dans l'espace) de bien des manières et par bien des détours sans nécessairement s'incarner dans un texte.

EBAUCHE D'UNE CRITIQUE PRAGMATIQUE DES CHIFFRES

La première partie développait un cadre d'analyse de la performativité du langage des chiffres appuyé sur une conception de la performativité comme propriété organisante du langage à l'intersection des textes et des conversations (Taylor, Cooren & van Every, 1996 ; Grosjean et Lacoste, 1998 ; Delcambre, 2010). Elle montrait comment ce cadre théorique inspirait la notion « d'actes de calcul » pour l'analyse des conditions de performativité du langage des chiffres tel qu'il se parle et tel qu'il s'écrit dans les espaces-temps organisationnels.

La deuxième partie montrait l'intérêt d'une telle approche communicationnelle pour l'analyse du rôle des chiffres dans les organisations contemporaines et soulignait les apports de ces analyses pour les recherches en communication organisationnelle. S'appuyant sur deux études de terrain, elle mettait en évidence les mécanismes performatifs en œuvre dans la (re)constitution d'un *accountable organizing* dans le temps et l'espace ainsi que dans la (re)constitution des espaces-temps organisationnels. Elle montrait comment mes recherches sur les chiffres s'inscrivaient dans les deux premiers axes de convergence du dialogue interdisciplinaire présenté dans le premier chapitre : l'analyse des recompositions spatio-temporelles des organisations et l'accent mis sur l'écrit et l'oral comme processus communicationnels clés dans la constitution des organisations.

Cette troisième partie propose d'étendre les implications de ces recherches en communication organisationnelle par un programme de recherche en Sciences de la Communication s'inscrivant dans le troisième axe de convergence défini au premier chapitre : le renouvellement des approches critiques en communication (Aschraft & Mumby, 2004 ; Heller, Huët & Vidaillet, 2013). Les chiffres ouvrent en effet une porte d'entrée privilégiée pour étudier les phénomènes de pouvoir non seulement dans les organisations, mais aussi dans la société. La performativité est cette « notion frontière » (Denis, 2006) qui permet d'analyser comment le chiffre passe de la parole au texte puis du texte à la parole ainsi que ce qui se passe dans le temps et dans l'espace de passage. Elle permet aussi d'expliquer cette incroyable capacité qu'ont les chiffres à imposer leur présence dans nos textes et dans nos conversations, nous faisant alors parler tout autant que nous croyons les faire parler. La critique en devient plus *pragmatique*, s'intéressant alors non plus seulement à « critiquer » les usages dominants du langage des chiffres mais aussi aux alternatives possibles : à *d'autres façons* de parler – et d'apprendre à parler- le langage des chiffres (recherches en cours) et à d'autres principes d'utilisation de ce langage pour l'action publique et le changement social (pistes de recherche).

RECHERCHES EN COURS

Les recherches exposées dans la deuxième partie montrent l'autorité indéniable qu'ont les chiffres dans les organisations contemporaines et l'importance que nous leur accordons lorsque nous essayons de les faire parler mais aussi les aléas auxquels ils sont soumis et les terrains escarpés qu'empruntent parfois les actes de calcul lorsque certaines de leurs conditions de performativité font défaut (chiffres non ou mal confrontés, outils de chiffrage défectueux). L'intérêt de l'approche performative de l'économie (Callon, 2007 ; Mackenzie & Millo, 2003) est précisément de pouvoir saisir ces voies détournées du langage des chiffres en offrant un cadre d'analyse de l'influence des propriétés organisantes des chiffres sans a priori sur qui, quoi et comment organise les chiffres (et est organisé par eux). Les deux recherches qui suivent montrent comment cette approche performative des chiffres dans les organisations peut-être mobilisée pour imaginer *d'autres façons de faire parler les chiffres que celles dominantes actuellement*.

La première s'appuie sur des analyses menées en collaboration avec les chercheurs de Montréal concernant l'utilisation des chiffres dans une association humanitaire et explore les conditions de performativité des chiffres dans ce genre de contexte. Comment peut-on *faire parler les chiffres sans parler de faire du profit* ?

La seconde s'intéresse à l'enseignement de la communication dans les formations de gestion et s'inspire des premiers résultats d'une expérience pédagogique menée à l'Institut Universitaire Technologique (IUT) de Tarbes visant à mieux intégrer compétences comptables et communicationnelles. Comment *enseigner (autrement) le langage des chiffres* ?

Les analyses suivantes reprennent des éléments d'un article rédigé en collaboration avec Francois Cooren durant mon séjour de 2013 (janvier-mai) à l'université de Montréal comme professeur invité au sein du département de Communication et soumis le 30 avril à la revue « *Accounting Organizations and Society* » qui est la revue de référence en comptabilité, finance et économie en matière d'approche sociologique des chiffres. Gareth Morgan, l'auteur de « Images des organisations » (Morgan, 1989) y a publié un article très souvent cité, « *Accounting as Social Construction* » (Morgan, 1988), et qui a inspiré une volumineuse littérature consacrée à la nature communicationnelle, discursive, narrative, sémiotique, langagière, symbolique... des chiffres (Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes & Nahapiet, 1980 ; Lavoie, 1987 ; Vollmer, 2007 ; Morgan & Willmot, 1993, Arhens & Chapman, 2007). Les analyses ci-dessous ont été réalisées en réponse à un [appel à communication](#) (voir annexe) lancé en novembre 2012²⁹ sur les questions suivantes : « *Comment les pratiques et inscriptions comptables performant les valeurs et notions économiques et comment peuvent-elles être reconfigurées pour performer l'innovation sociale et managériales ?* »

La réponse que nous avons essayé d'apporter à ces questions se base sur des analyses de conversations (Voir aussi Cooren, Brummans & Charrieras, 2008) entre des représentants de Médecins Sans Frontières et des interlocuteurs locaux au Congo : directeur d'hôpital, responsables de centres de santé, médecins... Font-ils parler les chiffres différemment que leurs homologues œuvrant pour des organisations à but lucratif ? Que comptent-ils ? De quoi rendent-ils compte ? Au nom de quoi tentent-ils de faire parler les chiffres ? Font-ils bouger les lignes entre « ce qui compte et ce qui est compté »³⁰ ? Trois séquences d'interaction (dont les moments clés sont retranscrits en annexes) soutiennent l'analyse :

- [Une réunion entre des responsables de MSF](#)
- Une [rencontre entre ces responsables et des responsables de centres de santé locaux](#) (ainsi que la [réunion préparatoire de cette rencontre](#))
- Une [réunion entre ces responsables et un directeur d'hôpital](#)

²⁹ *how accounting practices can be re-designed to perform a proactive role in prompting managerial innovations, how accounting performs the production and distribution of economic value and defines different notions of capital.*

³⁰ "Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted" (Einstein).

La [première séquence](#) implique deux logisticiens de MSF qui traitent de la budgétisation d'un hangar. Pour ceux qui sont familiers avec la gestion budgétaire, la conversation porte sur deux questions classiques: comment subdiviser les lignes budgétaires (dépenses en charges ou responsabilités mondiales)? Est-il bon, ou non, de dépenser moins d'argent que prévu (est-ce une bonne ou mauvaise gestion prévisionnelle)? Au-delà du contexte local (culturel et idéologique) de cette interaction, deux visions du langage des nombres sont savamment adoptées dans le discours: faire les comptes ou rendre des comptes. Qu'ils le veuillent ou non, ces gestionnaires savent parler le langage des nombres et jouer les rôles de la triade comptable. Ils le font très prosaïquement, même lorsqu'ils traitent du coût d'une peinture sur un mur.

Comme tout bon manager moderne dans une organisation, qu'elle soit grande ou petite, qu'elle soit à but non-lucratif ou à bénéfice... les deux responsables doivent passer du temps à jouer avec les chiffres et à adopter différentes positions - ou rôles - en leur nom (celui qui fait les comptes, celui qui les rend et celui qui les reçoit, voir chapitre 3). L'importance des chiffres se reflète dans ce qu'ils disent, ce dont ils parlent, ce qu'ils accomplissent en en parlant, et qui est universel dans la gestion contemporaine : un « *accountable organizing* ».

Les analyses suivantes reposent sur trois réunions successives où faire parler les chiffres s'avère une entreprise délicate et incertaine. La [première réunion](#) implique trois gestionnaires de MSF en préparation pour une prochaine réunion avec les représentants des centres de santé locaux. Elle montre comment les statistiques des hôpitaux sont examinées à la fois comme une ressource argumentative (pour tenter de convaincre les centres de santé que l'offre de services médicaux gratuits offert par MSF ne perturbe pas le marché local des services de santé) et performative (pour «faire taire la voix» de ceux qui pourraient s'opposer à leur présence). La [deuxième réunion](#) implique l'un des responsables de MSF et les représentants de centres de santé. Malgré un travail considérable de la part des responsables de MSF à établir des statistiques fiables de leurs activités, les chiffres fournis lors de la réunion n ° 1 ne réussissent pas à convaincre les représentants des centres de santé que l'action MSF n'avait pas d'impact négatif sur leur propre activité. L'un d'eux dit: *«Sans parler de chiffres, moi ce que je sais, c'est que l'herbe repousse devant ma porte.* Dans un monde où les chiffres ne sont pas des agents autorisés incontestables, l'herbe peut prendre autant d'importance que des statistiques.

Lors du débriefing après la rencontre avec les responsables de centres de santé, les responsables de MSF doivent admettre que leurs statistiques n'ont pas réussi à convaincre les centres de santé. La voix de l'adversaire qui aurait dû être réduite au silence grâce aux mesures claires, chiffrées et établies de l'activité MSF n'a pas été marginalisée. Bien sûr, rien n'exclut que, dans d'autres circonstances, les chiffres auraient acquis l'autorité escomptée et que la position des représentants des centres de santé n'aurait pu ne pas être soutenue juste en faisant valoir que "l'herbe pousse". Cependant, ce cas montre que les chiffres restent de fragiles agents, non seulement contestables dans leur valeur, mais aussi dans leur «raison d'être». Ils ne font pas toujours de différences. Et ne pas être en mesure d'en fournir n'est pas perçu comme un problème.

En montrant ce qui se passe lorsque les chiffres ne comptent pas, cet exemple donne un aperçu des conditions de déploiement des nombres dans l'organisation moderne. Lorsque les chiffres ne comptent pas, les fournir n'est pas une obligation et personne n'est autorisé à en exiger. La chaîne de responsabilité est donc perturbée. La constitution de contextes interactifs autorisant à demander des chiffres et obligeant de les fournir est la condition *sine qua non* de l'adoption et du déploiement de la performativité des chiffres.

La [dernière réunion](#) analysée montre comment les chiffres peuvent parfois donner du sens d'une manière tout à fait absurde. Il s'agit d'une rencontre entre deux gestionnaires de MSF et un directeur d'hôpital portant sur la mise en œuvre d'un protocole MSF: ils veulent garantir une présence permanente du personnel médical dans les locaux de l'hôpital. Comme c'est souvent le cas, cette nouvelle contrainte organisationnelle remet en question les routines précédentes (dans une de ces routines, par exemple, tout le personnel est convoqué trois fois par semaine pour une réunion de coordination, laissant le reste de l'hôpital vide). Les changer est un exercice délicat qui nécessite du temps. Par une opération singulière de ventriloquie (Cooren, 2013), le directeur parle ironiquement du langage des chiffres (« Il faut voir les chiffres comme vous dites ») comme un prétexte pour ignorer le besoin de changement organisationnel réclamé par les responsables de MSF.

Bien sûr, comme les responsables de MSF le soulignent ensuite, les chiffres en jeu renvoient à des vies humaines. Mais les trois participants sont des praticiens qui, malgré leurs différences culturelles et professionnelles, se soucient de la vie humaine mais doivent tous les jours composer avec la douleur et la mort. Ils sont en désaccord sur les moyens, mais non pas sur les objectifs. La comédie cynique des chiffres est néanmoins être jouée comme une forme de rationalité. Si le chiffre est important en soi – compte en lui-même- alors tous *les chiffres comptent par principe*.

Opérant dans un contexte de guerre civile dans un pays en voie de développement, le cas MSF peut intéresser toute organisation qui doit rendre des comptes à quelqu'un (un *accountor*) tout en collaborant avec des partenaires non responsables (pas *accountee*).

Comme tous les gestionnaires responsables, ceux de MSF parlent le langage des chiffres: ils savent en parler, parler en leur nom et les faire parler. Ils ont l'obligation de rendre des comptes : une compétence est requise de leur part (réunion 1). Les nombres peuvent être critiqués, contestés, en retard, rejetés... mais pas le fait qu'il est nécessaire de fournir des chiffres. Bien que fournis ou exigés, rejetés ou validés, ils ne peuvent pas être ignorés : ils comptent en eux-mêmes (ont des portes paroles, s'inscrivent dans des chaînes).

L'intérêt du cas MSF est d'abord de comprendre ce qui arrive quand cette hypothèse normative n'est pas acceptée par quelqu'un quelque part dans la chaîne des inscriptions comptables. Si les chiffres ne peuvent pas être confrontés ou égalisés, si quelqu'un ne parle pas de comptabilité, ou n'accorde pas d'importance aux chiffres, toute la chaîne des responsabilités est perturbée et *l'accountable organizing* redevient une « organisation imaginaire » (Le Moënné, 2008).

Le cas MSF a une autre spécificité qui retient l'attention pour une critique pragmatique des chiffres : il s'agit d'une organisation humanitaire à but non-lucratif qui réalise de nombreuses formes d'action sociale (acheminer de l'aide médicale, afin de développer les compétences en soin de santé locales et d'incarner l'éthique humanitaire ...). En ce sens, la façon dont MSF fait parler les chiffres peut intéresser les recherches concernées par comment réaliser l'action sociale avec des chiffres (Chiapello, 2012, Gadrey, 2012 ; Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009) au sens où les organisations humanitaires pourraient faire parler les chiffres d'une autre manière que celle de la gestion libérale.

Notre analyse suggère un point de vue ... plus pragmatique. MSF a des objectifs moraux qui s'opposent par en de nombreux points aux objectifs de organisations par profit, mais ses managers parlent apparemment de la même façon le langage des chiffres. Comment expliquer ce paradoxe?

Toutes les organisations ont des objectifs qui définissent ce qu'elles sont et font - ou du moins ce qu'elles doivent être et faire. Ces «objectifs» sont une forme d'éthique (morale dans la

pratique) qui dicte ce qui est bon et mauvais à faire et dire dans telles ou telles circonstances. Au sein des organisations visant à «faire des profits», il est immoral de distribuer des biens et services gratuitement. Pour tout *homo economicus* respectueux de l'éthique des affaires, et de la morale économique, donner ou vendre à perte est une infraction aux lois du marché appelée "stratégie de marché anticoncurrentielles» ou «pratiques commerciales déloyales".

La théorie économique présuppose que l'échange de biens et de services est comme un jeu entre joueurs libres et égaux: si tout le monde respecte les règles du jeu (à but lucratif), plus grande est la satisfaction collective (valeur des biens et services). La morale utilitariste de cette théorie du libre marché ou des échanges dits libéraux présume que chaque joueur doit être intéressé - ou au moins doit agir comme s'il était intéressé, pour le bien de tous ou au nom de l'intérêt général. Pour ce qui est de la morale des lois du marché, être généreux (pas un calculateur auto intéressé) est un péché. Dans le cadre des théories économiques basées sur les profits et le calcul des capitaux, des activités telles l'aide gratuite, les soins, l'assistance, la protection, l'éducation ... sont des comportements anormaux. Dans cette perspective, l'action humanitaire est un moyen de corriger des distorsions dans l'équilibre des marchés (telles que des guerres et les catastrophes naturelles).

Lorsque MSF fournit des soins médicaux gratuitement, cela a des conséquences pour le marché local de la santé. La présence de MSF est acceptée parce que ces entreprises locales ne peuvent satisfaire la demande croissante dans ce contexte de guerre civile. Seule une telle urgence justifie cette présence temporaire. C'est pourquoi MSF est défini comme «*une organisation internationale, indépendante, médicale, humanitaire qui fournit une aide d'urgence aux personnes touchées par les conflits armés, les épidémies, les catastrophes naturelles et qui sont exclues des soins de santé*» (site internet). Dans un monde idéal où personne n'est privé de soins de santé rentables, MSF perd sa «raison d'être» et doit quitter le jeu pour laisser place aux acteurs du marché.

Dans le monde «réel», la présence de MSF et d'autres organismes sans but lucratif ont été, sont toujours et seront sans doute encore longtemps requises dans de nombreux endroits de la planète. Par conséquent, le secteur humanitaire est aujourd'hui un acteur institué des relations internationales et les organisations humanitaires ont appris à se comporter comme des joueurs réguliers du monde des affaires. Elles n'essaient pas de faire du profit. Mais elles sont confrontées à des problèmes économiques, tels que la collecte de fonds, qui propose des ressources et ... des programmes de budgétisation. Comme tout responsable de centre de coût,

les responsables de MSF sont concernés par des chiffres de toutes sortes (comment parler d'eux) et par leur performativité (comment les faire parler). Ils ne sont pas responsables de profit, mais ils savent comment parler le langage des chiffres avec leur hiérarchie, leurs partenaires, leurs collaborateurs (comment parler en leur nom).

Le cas MSF montre comment les chiffres peuvent être vides de sens ou cyniques par de nombreux moyens performatifs, mais aussi comment ils peuvent être considérés comme contribuant - ou contributeurs à l'action sociale, en favorisant la coordination des soins, la formation de personnels médicaux et en permettant de nouvelles médiations et de nouveaux engagements (entre les acteurs de la santé).

Ce cas suggère également que cette action sociale n'a pas nécessairement besoin de nouveaux chiffres ni de nouvelles façons de les faire parler pour être mise en oeuvre, mais plutôt de gardiens attentifs à la constitution de chaînes fiables d'inscription de chiffres et de porte-paroles à toutes les étapes de la chaîne. La reconnaissance de ces conditions de performativité des chiffres devrait inviter à la simplicité et à la pédagogie dans l'innovation sociale plutôt qu'à la sophistication du calcul et des technologies. Avant d'innover dans le "business du calcul" (Faure et al. 2010), comment *changer le monde* avec des chiffres exige des chiffres qui importent pour ceux concernés par le changement.

A l'encontre de nombreuses recherches qui explorent les moyens d'innover socialement grâce à l'utilisation de nouveaux chiffres, de nouvelles techniques de calcul et de nouveaux systèmes de comptage, nos analyses des façons de (faire) parler les chiffres chez MSF suggèrent que les chiffres peuvent être de puissants facteurs de changement social sans avoir spécialement besoin de telles sophistication, mais plutôt en tenant compte de certaines conditions simples mais rédhibitoires de performativité : 1) les chiffres doivent pouvoir être confrontés pour faire la différence et 2) les chiffres doivent compter en eux-mêmes et non seulement pour ce qu'ils désignent.

Cette première critique pragmatique des chiffres a donc consisté à s'intéresser à leur performativité dans des contextes où ils ne servent pas *a priori* les intérêts établis. Il s'agissait sorte d'étudier la possibilité de les faire parler *autrement* (et pas seulement pour dire *autre chose*). La seconde voie consiste à s'intéresser à la possibilité *d'enseigner autrement* leur langage.

La prise en compte de ces conditions de performativité inspire mes enseignements au sein du département Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) de l'Institut Universitaire Technologique de Tarbes où j'enseigne le module de « Calcul et analyse des Coûts » en deuxième année de licence depuis 2002.

Cette section *Apprendre (autrement) à faire parler les chiffres* présente les analyses inspirées d'une expérience pédagogique que je mène depuis deux ans. Ces analyses ont été soumises à la revue *Accounting Education : an International Journal*, en collaboration avec Rahma Checkar (enseignante en comptabilité au département GEA) en réponse à [l'appel à communication](#) lancée par cette revue en décembre 2012 sur le thème des « *nouvelles compétences en communication écrites et orales requises par les évolutions de la comptabilité appréhendée comme le langage des affaires* »³¹ (Appel à Communication, 2012, ma traduction, voir annexe).

³¹ *Accounting, often described as “the language of business,” requires a diverse set of written and oral communication skills*³¹.

Les activités et les pratiques comptables exigent que des comptables aient de fortes compétences techniques car ils doivent travailler avec l'information financière: la comptabilité est une industrie où les individus doivent recueillir, enregistrer, calculer et présenter l'information financière. Que ce soit dans la comptabilité financière (qui s'intéresse à la préparation de l'information financière externe de l'entreprise, et aux états financiers de l'entreprise) ou en comptabilité de management (qui s'intéresse à la préparation de l'information financière interne de la société), ces compétences techniques sont cruciales pour la production quotidienne de l'information comptable.

Aujourd'hui, ce travail de fabrication des comptes fait appel à la collaboration étroite avec de multiples acteurs (différents utilisateurs de l'information comptable et / ou divers responsables: cadres, gestionnaire de projets) ainsi que l'utilisation accrue des systèmes informatiques tels que les Progiciels de Gestion Intégrée (PGI) (Segrestin, Darréon & Trompette, 2004). Cette évolution a nécessité des compétences en communication enrichies pour des praticiens de la comptabilité: pour être en mesure d'utiliser les techniques comptables comme langue commune, l'aptitude à la communication et au travail en équipe, une capacité de persuasion, de négociation et d'écoute, il faut être en mesure de clarifier l'information technique à d'autres qui n'ont aucune connaissance comptable (actionnaires individuels, par exemple, les employés ...). En dépit de ces évolutions dans les examens d'expertise comptable, les programmes comptables français accordent peu d'attention aux capacités de communication (écrite ou orale), ou donnent une image fragmentée de ces compétences et techniques. La communication reste une discipline de soutien - si ce n'est pas une "sous-discipline".

Bien que les programmes français en matière de gestion comprennent l'enseignement de la communication, ils n'intègrent pas souvent l'utilisation de techniques de communication dans les cours de comptabilité. Bien que techniquement formés à la communication écrite et orale, les étudiants comptables françaises ne savent pas comment appliquer ces compétences dans leurs pratiques comptables.

Les enseignements actuels de comptabilité consistent tous à faire travailler les étudiants sur des exercices, des problèmes, des cas dont les énoncés et les données chiffrées sont fournies clés en main par les enseignants, c'est-à-dire après avoir été harmonisées et simplifiées de manière à former un tout cohérent. C'est ce qui leur donne toujours un caractère artificiel. Avec de telles méthodes, les étudiants n'ont pas l'occasion d'expérimenter l'incroyable diversité, hybridité, stratification des documents et des systèmes « réels » de chiffrage auxquels ils seront confrontés dans leur pratique professionnelle. N'en éprouvant pas les méfaits, ils n'apprennent pas non plus à en combattre les causes : c'est-à-dire apprendre à construire des systèmes de tableaux cohérents et lisibles pour un œil extérieur et apprendre à être attentifs à la fiabilité des absorptions/imbrications qu'opèrent les chaînes d'inscriptions comptables dans le temps et dans l'espace.

La méthode pédagogique que nous proposons – et qui porte des fruits surprenants- permet de mettre les étudiants en situation de devoir faire face à de telles difficultés. Elle repose sur une autre approche de la communication dans l'enseignement de la comptabilité.

Deux vues communicationnelle peuvent être distinguées dans la comptabilité : une vision linéaire de la communication (Shannon et Weaver, 1949): comme quoi la communication est simplement considérée comme un transfert de l'information entre un émetteur et un récepteur et une vue interactive de communication (co-construite): et comme quoi la communication est considérée comme un processus logique de décision entre un émetteur et un récepteur (Weick, 1995).

La vision linéaire suggère que, une fois produite, l'information comptable devient une entrée «donnée» dans un processus de communication et peut être clairement communiquée aux différents publics. Elle suppose une séparation entre le processus des comptes de la production et le processus des comptes de la communication. Dans cette perspective, les comptables, en premier, mobilisent des compétences techniques afin de produire de l'information comptable (selon les méthodes comptables, techniques, règles) et ensuite mobilisent les compétences de communication afin de transmettre ces informations à différents publics. Conformément à ce point de vue, la plupart des programmes d'études comptables tendent à se séparer des cours sur les «techniques de comptabilité» et des cours sur "la communication écrite et orale». Les élèves apprennent et sont formés séparément à des techniques comptables («Comment produire des comptes fiables?"), de communication («Comment adapter les messages à la cible?"), et l'articulation entre les deux compétences est rarement - voire pas - développée.

Au cours des deux dernières décennies, un nouveau paradigme de communication a été élaboré (voir chapitre 1) : le point de vue de communication interactive suppose que les comptes - et les règles comptables - sont socialement construites à travers le langage et le discours qui contribuent à l'émergence de l'organisation, l'entretien et le changement (Hopwood, 1975; Morgan, Burchell et al, 1979). Plutôt qu'un discours codifié (Llewellyn et Milne, 2007) qui permet d'informer les différents publics sur les questions financières, la comptabilité est considérée comme un ensemble de pratiques de communication à travers lequel la «fonctionnalité située de nombres" est socialement et flexiblement adoptée à chaque étape de la production de comptes (Arhens et Chapman, 2007) selon qui l'utilise, quand et pour dire quoi à qui (Fauré et al, 2010) dans différents contextes organisationnels. La communication intervient non seulement à la fin, mais tout au long du processus de

production des comptes. Dans cette perspective, les compétences comptables et la communication devraient être définis et enseignés simultanément.

Au cours de la dernière décennie, la plupart des écoles en comptabilité et de gestion d'entreprise en France ont pris en compte ce besoin croissant de compétences communicationnelle des comptables et ont introduit des cours en communication écrite et orale dans leurs programmes, incorporant parfois les compétences de communication dans les cours de comptabilité, à travers le développement de l'apprentissage par la pratique des pédagogies (périodes de stages des entreprises ..), des jeux d'affaires, cas des méthodes d'études ...

Malgré ces améliorations, ces reposent toujours sur un point de vue biaisé des compétences de communication. Dans la plupart des cas, les informations comptables sont assurées par les enseignants, probablement d'une manière cohérente et lisible. Les élèves apprennent à lire et à calculer les chiffres, pas la façon de communiquer avec eux. Alors que, de plus en plus reconnue comme une «compétence communicative stratégique" au cours de la production quotidienne des comptes (Fauré et Rouleau, 2011), être capable de lire, écrire, écouter et parler couramment le langage des chiffres reste superficiellement enseigné, même avec la méthode d'étude de cas.

Seules quelques études de cas complexes ou des jeux d'entreprise en matière de comptabilité proposent des jeux de rôle et des scenarii à travers lequel les compétences de communication sont expérimentées, conceptualisées et mises en pratique comme une compétence spécifique et intégrée dans l'enseignement de la comptabilité. Malgré cela, ils ne confrontent pas les étudiants à des problèmes inattendus soulevés par les chiffres lorsqu'ils se mettent à *parler d'eux-mêmes..*

Être capable de communiquer avec des chiffres consiste à appliquer les compétences générales de communication (écrit et oral) tout en traitant des coûts - et plus largement sur les comptes. L'apprentissage passif de la comptabilité enseigne minimalement ces compétences en communication en invitant les élèves à lire et à écrire des récits comptables, tableaux et documents. L'apprentissage actif termine ce premier apprentissage en offrant la possibilité de faire face collectivement et oralement aux comptes. Par exemple, de nombreux guides d'enseignement de la gestion de coûts des études de cas fournissent des indications sur la façon dont l'écriture (word, excel, powerpoint) et les techniques de communication orale

(problème collectif est résolution de problèmes, prise de décision) peuvent être pratiquées par les étudiants et pris en compte par les enseignants.

L'enseignement (méthode d'apprentissage séparé) n'est que la première étape d'une démarche où la communication serait intégrée dans l'enseignement de la comptabilité. Les étudiants ont une compétence générale en communication orale et écrite et sont formés pour appliquer cette compétence à des activités comptables. Ils sont capables de communiquer sur les différents chiffres (comptes, résultats, actifs, les coûts, budgets ...) avec divers partenaires, des médias et des codes. Cependant, ils n'ont pas appris à communiquer avec les chiffres dans diverses circonstances et pour diverses raisons, en réalisant diverses performances sociales. En d'autres termes, ils sont capables de parler couramment la langue des affaires et des chiffres, mais ils n'ont pas appris à les faire parler - c'est à dire organiser une action collective en leur donnant existence et parole... avec tous les risques que cela implique.

L'approche performative suggère un nouveau cadre d'apprentissage dans l'enseignement de la comptabilité fondée sur la distinction entre deux compétences de communication dans les pratiques comptables: «être capable de communiquer *sur* les chiffres comptables» et «être capable de communiquer *avec* les chiffres comptables» (de les faire parler).

La méthode d'apprentissage décrite dans l'annexe « [Une expérience pédagogique avec des étudiants en gestion](#) » offre une alternative pour la formation des étudiants à appliquer ces compétences générales de communication dans leurs pratiques comptables.

PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Les deux recherches précédentes tracent les pistes d'une critique pragmatique des chiffres étendue à des problématiques dépassant le strict cadre de l'action organisationnelle. Mener une critique pragmatique ne signifie pas simplement critiquer ou dénoncer les inégalités et les injustices que contribuent à renforcer les chiffres et leurs usages, et suggère plutôt de partir de ce constat pour proposer des moyens d'action. En la matière, l'approche performative permet de soulever des axes de recherches originaux susceptibles d'intéresser l'étude des communications en général et non seulement dans les organisations.

La conclusion de ma contribution au numéro 31 de la revue *Communication & Organisation* consacré aux « migrations conceptuelles en communication organisationnelle » (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007) s'ouvrait sur le programme de recherche suivant.

« 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 formelles et informelles 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... ? (Fauré, 2007, p. 121).

J'espère avoir montré que mes recherches en cours s'inscrivent dans ces axes de réflexion.

La notion d'acte de calcul permet d'analyser comment le chiffre passe de la parole au texte puis du texte à la parole ainsi que ce qui se passe dans le temps et dans l'espace de passage. Elle explique aussi cette incroyable capacité qu'ont les chiffres à imposer leur présence dans nos textes et dans nos conversations, nous faisant alors parler tout autant que nous croyons les faire parler. Ouvrant la boîte noire des conditions de performativité des chiffres dans le domaine de la construction, de l'alpinisme et de l'action humanitaire mes recherches confirment et prolongent des travaux récents menés sur d'autres échelles d'analyse (Callon, 2007 ; Cabantous, Gond & Sponem, 2012) en montrant que les chiffres peuvent prendre beaucoup d'autorité et qu'on peut leur faire dire beaucoup de chose, mais qu'ils peuvent aussi ne faire parfois aucune différence en situation et refuser obstinément de dire ce que l'on voudrait leur faire dire.

Elle permet 1) d'enrichir les recherches en communication organisationnelle d'analyses originales des nouvelles formes d'écriture et d'oralité, de spatialité et de temporalité que le langage des chiffres autorise dans les organisations et 2) d'étendre la portée de ce champ au sein des Sciences de l'information de la Communication en montrant les perspectives critiques et pragmatiques qu'ouvre ce champ et dont les chiffres offrent une illustration paradigmatique (la colonisation du social par des communications d'organisation).

Les réflexions *sur apprendre autrement les chiffres* font écho à des idées soulevées par l'approche critique de la gestion de l'éducation (Cavanaugh, 2000; Cunliffe, Forray et chevaliers, 2002; Dehler, Gallois et Lewis, 2004; français et Grey, 1996). Il n'est pas contestable qu'il existe une demande accrue de transparence et que les nombres sont plus que jamais une question de langue, de discours, de parole, de dialogue (Burchell et al, 1980; Hopwood & Miller, 1994 ; Morgan 1988, Volmer, 2007). Mais rien ne garantit que ces deux évolutions soient liées par une relation de cause à effet. En effet, il y a même une sorte de contradiction à dire que la transparence - c'est-à-dire que toute l'information est disponible pour tous en tout temps - pourrait nécessiter l'existence de médiateurs/traducteurs/experts des chiffres (Merckaert, 2012; Gadrey, 2010; Chiapello, 2012, Cabantous, Gond & Sponem, 2012; Capron et al. 2009). Ce n'est pas la transparence qui exige des compétences de communication des comptables mais plutôt l'opacité et l'ésotérisme de l'information et des normes financières. Pourtant, elles sont plus sophistiquées et inutilement compliquées que jamais, et contribuent à une instabilité financière mondiale (Capron et al 2011). La transparence exigerait une simplification des règles comptables, des normes et des standards. On pourrait même dire que, dans un monde transparent, il ne serait pas nécessaire pour les

comptables - à savoir les intermédiaires entre *accountees* et *accountors*: les comptes seraient disponibles et compréhensibles pour tous, sans le service (coûteux) de tous les médiateurs / traducteurs / interprètes des chiffres.

De même que les organisations humanitaires, les organisations comptables n'existent dans la doctrine économique que pour pallier aux « imperfections des marchés » (marché des soins dans le premier cas, marchés financiers dans le second). Elles sont là parce qu'il est difficile de rendre l'information financière transparente et qu'il a donc bien fallu avoir recours à des spécialistes pour mener à bien cette tâche. La logique performative veut qu'une fois constituée, cette communauté tente ensuite de se maintenir et se développer en donnant de plus en plus d'importance aux moyens qu'elle utilise pour atteindre ses fins. La comptabilité est un moyen pour communiquer de manière transparente avec les chiffres. Les comptables ont donc toujours tendance à vouloir faire plus de comptabilité et de systèmes comptables pour mettre en relation de plus en plus de personnes. A l'arrivée, il n'est pas sûr que ces personnes communiquent de manière plus transparente : un halo confus de chiffres marmonnant des paroles indistinctes obscurcit leurs échanges.

La *critique* consiste à dénoncer ceux qui tirent profit de ce système performativement construit et qui savent se repérer et évoluer dans les brumes numériques de la finance moderne. La *critique pragmatique* consiste à expliquer comment ils s'y prennent afin que chacun puisse s'en défendre et éventuellement *en faire profit autrement*. L'intérêt des deux recherches présentées dans cette troisième partie était justement d'ouvrir une fenêtre sur *d'autres façons* de faire parler et d'apprendre les chiffres. Ces recherches suggèrent que les chiffres peuvent être de puissant facteurs de changement social à condition de tenir compte de certaines conditions simples mais rédhibitoires de performativité. Pour se mettre à « parler et faire parler les chiffres », ceux-ci doivent pouvoir 1) faire la différence en étant confrontés à d'autres chiffres (ce qui suppose l'existence de chaînes d'inscriptions égalisées) et 2) compter en eux-mêmes et non seulement pour ce qu'ils désignent (ce qui suppose l'existence de porte-paroles « *accountable* »).

Lorsque de telles conditions ne sont pas remplies, le chiffre peut être défait par de l'herbe qui pousse et les documents comptables peuvent devenir illisibles. Le cas du vol d'oiseau montre cependant que les chiffres savent parfois *parler par métaphore* : lorsqu'ils ne peuvent plus être *comptés ni confrontés* mais lorsque *ce qu'ils comptent compte vraiment*, les chiffres se mettent à *(ra)conter des histoires*, à calculer des rêves.

EXEMPLES DE RECHERCHE

Cette critique pragmatique des chiffres fondée sur la reconnaissance de leurs conditions de performativité pourrait être appliquée à l'analyse de multiples évolutions (organisationnelles et sociétales) passées, en cours ou à venir.

LE BILAN SOCIAL : CHRONIQUE D'UN ACTE DE CALCUL MORT-NÉ

Elle explique, par exemple, l'échec d'un dispositif tel que le bilan social. Ce document est aujourd'hui rédigé par des stagiaires, avec des informations parcellaires. Personne ne le lit. Il ne sert aucune décision. Une des raisons de cet *acte de calcul mort-né* est que la plupart des informations que devait contenir le document étaient « à construire », c'est à dire qu'il impliquait une saisie régulière de données chiffrées sur des aspects sociaux de l'entreprise. Pour que les entreprises acceptent d'engager des ressources sur ce travail informationnel, il aurait fallu un gain décisionnel ou une sanction juridique. Ce ne fut pas le cas. Pour éviter une telle « chronique d'une mort annoncée », il eut fallu procéder en tenant compte des contraintes performatives des chiffres. Pour que le bilan social fonctionne, il aurait fallu le brancher en douceur sur les chaînes comptables pré-existantes et s'assurer de l'existence de porte-paroles fiables.

Les 35 heures (voir par exemple, Loubet & Blasco, 1994), par contre, sont une réforme qui a su respecter ces conditions de performativité des chiffres. Toutes les données étaient déjà disponibles pour l'application de la loi. Des porte-paroles inattendus furent enrôlés : les comptables. Toutes les simulations que mes étudiants ont réalisées en tant que stagiaires dans des cabinets comptables étaient unanimes : le surcoût représenté par l'abaissement du seuil de paiement des heures supplémentaire (de 39 à 35 heures, soit 4 heures supplémentaires payées 25% de plus) était négligeable (25% de 4 heures, soit une augmentation de 1/39 de la masse salariale !) et largement compensé par les économies d'impôts consenties à l'époque. Par ailleurs, l'annualisation du temps de travail permettait une collaboration plus étroite entre les services comptables, les services de ressources humaines et les services d'exploitation. L'heure supplémentaire pouvait enregistrée en temps réel dans trois bases de données ainsi connectées : le planning des heures, la masse salariale, les comptes d'exploitation. A cette époque l'éditeur de logiciel de gestion Sage et les cabinets d'expertise-comptable réalisèrent de fructueuses collaborations. Branchées sur de solides chaînes comptables et soutenues par de nombreux porte-paroles mis en collaboration, les 35 heures ne sont plus aujourd'hui sérieusement remises en question par qui que ce soit.

Plus récemment, cette vue aurait peut-être permis aux universités françaises de réagir différemment lors de l'introduction de la Loi sur la Responsabilité des Universités. Cette réforme a souvent été perçue à tort comme idéologique, alors qu'elle n'était que la conséquence technique d'une autre réforme de plus grande ampleur mais dont l'idéologie sous-jacente semble avoir échappé à la plupart : la LOLF. Directement inspirée de la doctrine du New Public Management (Stiglitz, 1989) cette réforme globale des services publics a été votée unanimement à l'Assemblée Nationale alors qu'elle visait explicitement à introduire le langage des chiffres au cœur des administrations d'états : des indicateurs de performance, des moyens attribués sur objectifs, des services et des individus évalués régulièrement. Avec la LOLF, *les chiffres sont dus*.

Comme nous l'avons vu, toute la performativité des chiffres découle de cette prémisse partagée. Maintenant que les services publics ont accepté de *rendre des comptes*, il faut bien que les comptes soient *faits* (les universités ont maintenant des contrôleurs de gestion) et *reçus* (par des Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement (voir Le Moëne & Parinni, 2010, Lorino, 2012, Darréon, 2003). Ces évolutions se sont appelées LRU et prendront sans doute par la suite d'autres noms, mais elles obéissent à la même logique : faire de l'université une « *accountable organization* » et étendre les conditions de performativité ouverte par la LOLF. Aujourd'hui, toutes les universités françaises ont dû se plier à ce modèle international de gestion par les chiffres. Avec les inévitables tâtonnements liés à l'exercice, elles sont aussi en train de mettre en place la logistique informationnelle de cette évolution : leur comptabilité est actuellement prise en charge par le Progiciel de Gestion Intégrée SAP. Dans les années à venir, les chiffres gouverneront plus que jamais l'enseignement et la recherche françaises.

Une critique pragmatique consiste non seulement à comprendre (et dénoncer) ces évolutions mais aussi à savoir comment s'y adapter. Face aux nouveaux chiffres qui s'annoncent et à la puissante armada de comptables et de dispositifs techniques qui les accompagnent, l'argument de « l'herbe qui pousse » n'aura aucune chance. *Il faudra rendre compte pour survivre*. L'époque du chercheur plongé dans des recherches solitaires sur des « pendules ésotériques », sans financement mais aussi sans obligation de publication tel celui que nous dépeignent les

romans d'Umberto Eco est révolue au profit des chercheurs bien plus prosaïques et stratégiques qui peuplent « le tout petit monde » dont nous parle David Lodge. Il est peu probable que les bases de données bibliométriques mondiales se mettent à faire défaut et qu'il soit un jour nécessaire de revenir à un calcul métaphorique des taux de citation : l'*impact factor* ne deviendra pas un *vol d'oiseau*. Il faut s'y attendre, les chiffres vont se mettre à parler d'eux-mêmes. Et d'une voix assez forte. La question n'est pas de *les faire taire*, mais de savoir avec *lesquels parler*.

Un retour sur la LOLF ouvre alors des pistes intéressantes. Ce texte distingue trois niveaux de performance de l'action publique : la performance pour l'utilisateur, pour le contribuable et pour le citoyen. Dans certaines des versions « pédagogiques » de ce texte qui furent amplement diffusées à l'époque où il fut voté, des exemples d'indicateurs par niveau de performance étaient donnés pour chaque service public. Pour évaluer la performance du système universitaire français, il était ainsi proposé de calculer : le taux de réussite et d'insertion professionnelle des étudiants, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, la proportion d'étudiants issus de classes défavorisées ayant accès à l'enseignement supérieur.

Aujourd'hui, d'importants dispositifs ont été mis en place pour calculer les deux premiers niveaux d'indicateurs. Le troisième, par contre, semble être tombé dans l'oubli. A vrai dire, un tel calcul n'est pas aisé. Comment chiffrer le nombre d'étudiants « défavorisés » ? Leur demander la profession, le revenu de leurs parents sur les fiches d'inscription puis traiter les informations contenues dans ces fiches afin de créer une catégorie regroupant les étudiants cumulant les handicaps dans une catégorie « étudiants défavorisés » ? Un tel calcul est du ressort d'un sociologue et non d'un administrateur. Un sociologue ferait alors opportunément remarquer que le capital économique est *une mesure incomplète des défaveurs sociales* et que, pour bien faire, la fiche d'inscription devrait aussi permettre de mesurer le capital social et culturel des étudiants !

Savoir si l'ascenseur social fonctionne et déterminer dans quelle mesure l'université y contribue est un calcul difficile. De fait, il n'est pas calculé. Les usagers et les contribuables du système universitaire français de demain jouiront sans doute de ses nouvelles performances. Non chiffrée, non mesurée, *non comptée*, sa performance sociétale semble *ne pas compter*. Une critique pragmatique des chiffres viserait précisément 1) à soulever ce genre d'impensé des systèmes de calcul actuels, 2) à identifier les dispositifs existants sur lesquels s'appuyer pour proposer un indicateur pragmatique et 3) à guider le délicat exercice de raccordement que nécessite la greffe du nouveau dispositif.

L'exemple des universités est un cas parmi d'autres. La gestion publique des services culturels (voir Delcambre, 2011) connaît actuellement des évolutions similaires qui appellent les mêmes commentaires et les mêmes suggestions. Ces réflexions intéressent aussi

directement les recherches en socio-économies sur les nouveaux indicateurs de bien-être public (Gadrey, 2012 ; Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009) et sur les raisons de l'inertie actuelle pour les introduire (Chiapello, 2012). Elles intéressent enfin toute discipline – telle la communication organisationnelle- concernée par « *les critères de ce qui compte pour vrai, comment cette vérité est dite et par qui ainsi que comment cette vérité devrait parler à la société dans son ensemble* » (pour reprendre la troisième citation en exergue de cette introduction) (Mumby & Stohl, 1996, p. 68, ma traduction).

Note : une version anglaise plus documentée des réflexions présentées dans cette section se trouve en annexe « [monnaie as textual agency](#) »

Mes réflexions sur la nature communicationnelle de la monnaie trouvent leur origine dans un questionnement initié au cours de mes études en économie : pourquoi faisons-nous « confiance » en la monnaie ? Comment se fait-il que nous acceptions d'échanger des objets auxquels nous tenons, ou dont nous avons besoin, contre des bouts de papier sans valeur intrinsèque ? Comment cette pratique a-t-elle pu voir le jour puis être peu à peu généralisée au point de devenir un élément central du fonctionnement politique, économique et social de nos sociétés ?

Les réponses données par mes différents professeurs ainsi que celles trouvées dans les ouvrages consacrés à ces questions peuvent être classées en trois catégories : économique (instrument d'échange, de mesure et de réserve de valeur), politique (attribut du pouvoir régalien, expression de la lutte des classes) et sociologique (fait social total, substitut symbolique de violence). Chacune offre une explication plausible de l'adoption généralisée de la monnaie papier (ou fiduciaire) mais aucune n'est entièrement convaincante. La monnaie est certes devenue un élément nécessaire de notre vie sociale, politique et économique - et c'est pourquoi il semble « naturel » de l'utiliser aujourd'hui - mais cela ne suffit pas à expliquer son apparition et sa diffusion. L'analyser a priori comme un phénomène de nature sociale, politique ou économique, revient à interpréter le passé avec les catégories conceptuelles du présent au risque de n'en retenir que les événements qui préfigurent les évolutions qui ont eu lieu et d'occulter celles qui auraient pu être. Ma perplexité et mon insatisfaction devant les explications classiques venaient du fait qu'elles ne permettent pas de comprendre à quel point la monnaie et ses usages actuels résultent d'une conjonction singulière d'institutions et de pratiques. Elles nous renseignent sur ce que la monnaie permet de faire de nos jours, sur ce que nous pouvons faire avec ou par elle. Mais elles ne nous disent rien sur les raisons qui nous ont conduit à faire tel ou tel type d'action avec elle ou à donner par elle de la valeur à tel ou tel type d'objet ou d'activité— au détriment d'autres-.

C'est en travaillant sur la nature communicationnelle des pratiques comptables dans le cadre de ma thèse qu'ont émergé mes premières intuitions d'une explication alternative plus fidèle à la réalité protéiforme et contextuelle du phénomène monétaire. L'épilogue de ma thèse développait l'idée d'une profonde continuité entre les pratiques comptables et pratiques monétaires reposant sur des opérations successives d'égalisation de comptes inscrits sur des documents de diverse nature, origine et fonction. Le billet de banque que nous utilisons pour nos achats quotidiens est le maillon visible de multiples chaînes d'opérations de telle nature réalisées par des institutions dont le fonctionnement nous échappe en grande partie mais dont nous acceptons l'autorité dans de multiples circonstances de notre vie sociale. La profondeur organisationnelle des pratiques monétaires m'apparaissait plus clairement comme une des raisons qui expliquent l'acceptation généralisée de la monnaie texte dans nos sociétés. Mais les mécanismes de cette acceptation demeuraient encore obscurs.

Les recherches que j'ai menés par la suite sur la notion d'agentivité textuelle (en lien avec la notion de performativité, voir notamment Fauré, 2010) développée par les chercheurs de l'Ecole de Montréal m'a permis de les éclairer. S'inspirant notamment des travaux de Searle sur la performativité du langage, de Giddens sur la dualité action-structure, de Latour sur les acteurs-réseaux et de Derrida sur la propriété de téléaction textuelle, ces chercheurs proposent de voir les textes comme des quasi-acteurs de l'action sociale, des agents partiellement autonomes de nos interactions qui auraient une forme de « capacité d'action » (agency), c'est-à-dire une capacité à nous faire faire des choses tout autant que nous leur en faisons faire. Qui du texte énoncé lors d'une interaction et de celui qui le cite fait le plus parler – et finalement agir – l'autre ? Renversant les rôles, le texte-marionnette ne devient-il pas parfois le ventriloque de marionnettes humaines ?

Appliquée à l'analyse du rôle de la communication dans les organisations, cette perspective permet 1) de souligner le rôle de la textualité dans le maintien spatio-temporel de ces fictions (juridiques) que nous désignons habituellement par le terme « d'organisations » (entreprises privées, organismes publics, associations, partis politiques) 2) d'appréhender toute la variabilité et la contingence des multiples pratiques et activités sociales (travailler, acheter, épargner) que nous entretenons avec leurs représentations (publicitaire, médiatique, financière...) et avec leurs représentants (propriété, direction, marketing) et 3) de mieux comprendre les processus par lesquelles ces entités constituent, maintiennent et transforment leur capacité d'action... et la notre. Schématiquement, deux mécanismes/facteurs/ressources

expliquent/conditionnent l'accroissement (ou la réduction) de l'influence d'un texte sur l'organisation et sur le cours de la vie sociale (son agentivité) :

- Son inscription dans d'autres systèmes textuels qui accroissent son agentivité dans le temps et dans l'espace
- La diversification des situations sociales où il exerce sa performativité (où il autorise la réalisation d'actes de langage)

Cette théorie des agents textuels - de la nature, des conditions et des mécanismes de leur influence sur les systèmes sociaux - permet de comprendre pourquoi et comment un agent textuel, quelqu'il soit, peut être accepté, recherché, accumulé, échangé au sein d'une communauté donnée. En dépit de leur caractère fondamental fictionnel, notre vie sociale et professionnelle est de plus en plus environnée par des textes aux origines, statuts et supports les plus divers, textes dont l'existence et l'autorité nous semble d'autant plus naturelles et indiscutables qu'ils s'intègrent dans des systèmes textuels plus larges et sont énoncés dans de nombreuses situations.

Une telle théorie éclaire singulièrement les raisons de l'acceptation de la monnaie texte et les mécanismes de sa diffusion. D'une certaine façon même, le billet de banque peut être considéré comme l'exemple typique d'un texte dont la capacité d'action a crue temporellement et spatialement au fur et à mesure de son inscription dans des systèmes textuels plus larges (les systèmes bancaires et financiers) et de la diversification de ses usages (instrument d'échange, échelle de mesure et réserve de valeur).

Durant toute la seconde moitié du XX^{ème} siècle, le Dollars a sans doute constitué le cas le plus extrême d'un texte exerçant le monopole de l'agentivité planétaire : comment ne pas accepter un bout de papier que l'on sait universellement recherché, échangé et conservé, avec et pour lequel tant de choses sont faites ? Comment ne pas trouver naturel de l'utiliser alors que son obtention structure et motive la plupart de nos activités sociales (travailler, acheter, vendre, épargner, investir...) ? Cependant, le monopole de cette agentivité n'est pas éternel comme l'illustre l'apparition de monnaies régionales ou privées concurrentes ainsi que les récurrentes manifestations de l'instabilité de leurs équilibres et de la fragilité des conventions qui les autorisent.

La question n'est donc pas de savoir pourquoi ou comment les générations passées ont-elles pu accepter d'utiliser la monnaie papier, mais plutôt de savoir quelles circonstances

particulières ont pu autoriser certaines personnes à utiliser certains documents chiffrés comme gage d'un échange de valeur et ensuite de comprendre comment ces documents chiffrés se sont peu à peu détachés des circonstances particulières où ils ont été initialement élaborés pour devenir des agents textuels exerçant une influence partiellement autonome sur le fonctionnement de nos sociétés.

Plutôt que de comprendre ce que nous faisons avec la monnaie, une approche performative vise à comprendre ce que *la monnaie nous fait faire et dire*, c'est-à-dire ce que nous *faisons pour elle* : pour l'obtenir ou pour agir en son nom. Plutôt qu'aux raisons de la « confiance » que nous accordons à la monnaie, cette recherche s'intéresse à *la confiance que peut nous procurer la monnaie pour réaliser certaines actions* (ainsi qu'aux angoisses qu'elle peut susciter en nous).

Une telle approche permet de concilier l'opposition traditionnelle entre les approches fonctionnalistes et critiques de la monnaie ainsi que d'échapper à l'ultraspécialisation des objets de recherche qui caractérise la littérature actuelle sur le sujet (voir annexe « [monnaie as textual agency](#) »). Elle permet de reconnaître que la monnaie constitue une des manifestations les plus sophistiquée de notre inventivité organisationnelle, c'est-à-dire de notre capacité à produire des discours et des textes dont nous connaissons le caractère fictionnel mais auxquels nous nous soumettons car ils déterminent, au moins conventionnellement, les cadres de nos interactions.

Sa genèse est profondément imbriquée à celle des civilisations qui l'ont créé et qu'elle contribue à façonner en retour. Ses institutions (Etat, banque, assurances, marché...) sont porteuses de valeurs qui structurent profondément notre conception de la propriété individuelle, du travail salarié, de l'état-nation. Son usage actuel recouvre la monétarisation de trois champs de pratiques - mesurer des valeurs, échanger des biens et services, conserver et accroître un capital -. Cependant, si parler d'une « sphère » monétaire - au sens d'un système clairement défini d'institutions monétaires et de pratiques monétarisées - avait du sens au cours XX^{ème} siècle, cela devient de plus en plus un *contre sens* à notre époque caractérisée par une diversification croissante des « réseaux » d'usages, supports et acteurs de la monnaie.

Pour le meilleur et pour le pire, les sociétés capitalistes sont engagées dans des cycles instables de création monétaire et de croissance économique. La monnaie est actuellement associée à des institutions monétaires, financières et bancaires passablement éloignées de ces

préoccupations, mais cela n'est nullement une fatalité. Les formes qu'elle prendra dans le futur seront déterminantes dans la prise en compte – reconnaissance et valorisation - des défis écologiques et humanitaires qui nous attendent.

A l'encontre des propositions consistant soit à sophistication le fonctionnement des institutions actuelles soit à les remplacer par des nouvelles institutions, cette recherche plaide pour une voie intermédiaire consistant à simplifier les jeux institutionnels préexistants et à promouvoir le développement de nouveaux artefacts textuels relatifs à la mesure, l'échange et la conservation de valeur. Fondamentalement, la monnaie est un agent de la circulation des objets de valeur lors de nos interactions sociales. Plutôt que de compliquer les règles de cette circulation - déjà passablement bousculées par le foisonnement des nouveaux véhicules et voies ouverts par les technologies internet - l'enjeu est d'associer la monnaie et les pratiques qu'elle recouvre à de nouvelles définitions de la valeur. Les labels « commerce équitable » ou « agriculture biologique » sont des exemples de création d'agents textuels permettant de renforcer la mise en réseau d'acteurs partageant des valeurs alternatives à celles monétarisées par les prix du marché. On peut prédire qu'ils préfigurent des formes monétaires qui vont se développer dans le futur.

Le micro-crédit est aussi une forme fascinante d'agent textuel permettant à des acteurs auparavant séparés par les règles sociales et les jeux institutionnels d'entrer en relation directe afin de définir mutuellement le contenu et la durée d'un échange de valeur alternative. Il serait intéressant dans le cadre de ce projet de recherche d'étudier en quoi ce nouvel agent textuel va contribuer – et dans quelles conditions - aux transformations futures de nos institutions et pratiques monétaires. On peut faire l'hypothèse que le micro-crédit va se développer tant par substitution aux formes traditionnelles de financement de l'action humanitaire que par accroissement des possibilités d'échange sur la valeur de cette action. Il n'est peut-être pas si utopique qu'on le suppose généralement de penser que le développement du micro-crédit va contribuer à l'institutionnalisation d'un genre nouveau d'organismes de crédit et de création monétaire complémentaires des institutions actuelles. De fait, de tels organismes existent déjà (le groupe PlaNet Finance). Par contre, la nature, les supports, et les valeurs des formes monétaires qu'ils vont promouvoir demeurent largement indéterminées.

Ces réflexions et ces questionnements sur la nature communicationnelle de la monnaie pourraient être structurés autour des deux axes de recherche suivants.

Le premier axe serait consacré à rassembler une documentation historique afin de montrer en quoi le modèle proposé est éclairant pour comprendre le phénomène monétaire : son origine (inscrite dans le développement plus général des pratiques d'écriture et de calcul), sa diffusion (comme extension d'une raison graphique commune à plusieurs champs d'activités), ses enjeux (la contingence de ses institutions et pratiques actuelles, les risques et les opportunités des solutions alternatives).

Le deuxième axe serait consacré à des investigations empiriques sur des enjeux actuels (diversification des usages de la monnaie, formes de micro-crédit, développement de monnaies alternatives aux monnaies nationales (privées, régionales, communautaires), régulation et transformation des institutions monétaires internationales, construction et utilisation d'indicateurs de développement humain, rôle et possibilités des nouvelles technologies).

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était d'inscrire mes recherches sur la performativité du langage des chiffres dans le champ de la communication organisationnelle (partie 1), de montrer leurs apports pour les approches communicationnelles des organisations (partie 2) et de proposer les axes d'un programme de recherche en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) (partie 3).

Cette conclusion revient sur les réponses apportées aux questions soulevées à la fin de l'introduction et le dialogue critique que mes recherches entretiennent avec les Sciences de Gestion. Elle s'ouvre sur un dialogue transatlantique.

Les questions soulevées à la fin de l'introduction étaient les suivantes :

Comment analyser les propriétés organisantes du langage des chiffres ?

Qu'apportent de telles analyses à la compréhension du rôle de la communication dans les organisations contemporaines ?

Comment étendre l'analyse au rôle des chiffres (et de la communication organisationnelle) dans les transformations sociétales ?

Le premier chapitre montrait comment la thématique des chiffres faisait écho à des préoccupations de recherche actuellement débattues au sein des approches communicationnelles, discursives ou langagières des organisations (l'espace et le temps, l'écrit et l'oral, le renouveau de la critique) et soulignait trois enjeux pour l'analyse des chiffres :

- analyser comment les chiffres agissent dans le temps et dans l'espace mais aussi comment ils contribuent à (re)constituer nos rapports au temps et à l'espace.
- analyser comment ils passent de l'écrit à l'oral, de la conversation au texte ainsi que les effets performatifs de tels passages.
- critiquer la force et les conséquences de ce postulat de plus en plus tenu pour acquis selon lequel *les chiffres comptent* sans pour autant tomber dans les travers d'une dénonciation a priori de leurs portes-paroles.

Mener l'analyse du rôle organisant du langage des chiffres implique de prendre en compte toutes ces dimensions. L'ambition de l'approche performative du langage des chiffres développée dans le second chapitre est de les intégrer dans un cadre conceptuel cohérent : les *conditions de performativité des actes de calcul tels qu'ils sont dits et écrits dans les espaces temps organisationnels*. Pour devenir un acte performatif, pour (re)constituer des formes d'organisation dans le temps et dans l'espace, pour se mettre à « parler et faire parler », les chiffres doivent 1) faire la différence en étant confrontés à d'autres chiffres (ce qui suppose l'existence de chaînes d'inscriptions égalisées) et 2) compter en eux-mêmes et non seulement pour ce qu'ils désignent (ce qui suppose l'existence de porte-paroles « *accountable* »).

Dans la seconde partie, deux recherches permettaient de montrer l'intérêt d'une approche de la performativité (Austin, 1962 ; Searle, 1970) comme opérant à l'intersection des textes et des conversations (Taylor, Cooren e& Van Every, 1996) pour analyser les propriétés organisantes du langage des chiffres dans le temps et dans l'espace. La première recherche analysait les dynamiques de textualisation-oralisation des chiffres dans un contexte organisationnel « classique » (la gestion budgétaire) et montrait comment les actes de calcul contribuaient à (re)constituer un « *accountable organizing across time and space* » à travers des jeux de questions-réponses entre les différents acteurs de la fabrique des budgets à chaque niveau du processus de rendre compte. L'analyse montrait que l'agentivité, la capacité d'action des chiffres, consiste à (re)constituer et étendre des relations d'agence triadique entre *celui qui rend les comptes, celui qui les fait, et celui qui les reçoit*.

La seconde recherche approfondissait l'analyse des conditions de performativité des chiffres dans l'espace et dans le temps, d'une analyse du rôle des chiffres dans la constitution des rapports spatio-temporels. Elle soumettait l'approche performative des chiffres à l'épreuve d'un contexte organisationnel beaucoup plus exotique (une expédition en haute-montagne) mais qui permet d'étudier non plus seulement l'espace-temps des calculs, mais le calcul des espaces-temps. Elle montrait comment le calcul pouvait devenir constitutif des reconfigurations spatio-temporelles même dans un contexte où les outils de mesure et de calcul font défaut.

Ces deux actes de calcul que sont « [Avec ce tableau tu peux dire](#) » et le « [Le vol d'oiseau, une nouvelle unité, oui,... dans Darwin](#) » montrent donc en quoi la performativité du langage des chiffres contribue à (re)constituer l'organisation (accountable) dans le temps et dans l'espace ET peut être constitutive des espaces-temps organisationnels. Ils permettent aussi de jeter un effet de contraste sur les articulations entre l'écriture et l'oralité du langage des chiffres. En effet, une des raisons qui expliquent la valeur métaphorique *d'unité de mesure* que prend le «vol d'oiseau» au cours de l'expédition de Darwin est que les dispositifs de mesure habituels font défaut. Privé de leur substance textuelle, les actes de calcul ne peuvent reprendre vie et se mettre parler dans le temps et dans le temps qu'au prix d'un adjuvant narratif. Ils retrouvent alors parfois toute leur force performative : ils nous font parler (d'eux).

Ces deux recherches permettaient de mettre en évidence les apports de mes recherches pour la communication organisationnelle (une compréhension enrichie des phénomènes de dislocation/recomposition spatio-temporelle, un cadre d'analyse approfondi des dynamiques conversations-textes et de leurs propriétés organisantes).

La troisième partie proposait un programme de recherche en Sciences de l'Information et de la Communication et présentait des projets de recherche en cours sur *comment parler et enseigner autrement le langage des chiffres* (les chiffres dans l'action humanitaire, les chiffres dans l'enseignement de la gestion).

La première recherche s'intéressait à la communication de l'action humanitaire et montrait en quoi les chiffres étaient un reflet fidèle des paradoxes actuels de ce secteur d'activité. Conçu pour intervenir en cas de défaillance des états ou du marché, ce secteur est devenu, depuis une trentaine d'années, un business à part entière, chargé de récolter des fonds, de gérer des ressources humaines et d'affecter des budgets et des ressources à des projets répartis sur toute la surface du globe. Le paradoxe est alors celui d'une communication prônant le bénévolat et

le don, mais devant faire appel à des compétences chèrement rémunérées pour être efficace. Comme nous l'avons vu, les chiffres n'échappent pas à ce dilemme : l'enjeu des responsables de MSF est de sauver des vies, mais pour ce faire, ils doivent utiliser les chiffres et les faire parler d'une manière identique à celle de tout manager dans une organisation faisant du profit. L'approche performative permet de résoudre ce paradoxe en suggérant que les compétences communicationnelles à mettre en œuvre dans ce genre de cas ne consistent pas spécialement à introduire des innovations ou des techniques sophistiquées, mais plutôt à être attentif à des principes simples mais rédhibitoires. Dans le cas des chiffres, il s'agit de s'assurer que des chaînes fiables existent et relient des individus pour qui les chiffres comptent. Peut-être en va-t-il de même pour les autres formes de communication humanitaire ? Il s'agit d'une piste de recherche qui intéresse les Sciences de l'Information Communication et que la thématique des chiffres invite à explorer.

La seconde recherche s'intéressait à l'enseignement de la communication dans les formations comptables. Il s'agit là d'une thématique qui intéresse les SIC, au moins à titre institutionnel, puisque la communication occupe une place de plus en plus importante dans ces cursus et qu'un besoin criant de spécialistes se fait sentir. Nous avons vu que les techniques actuelles d'enseignement s'appuient sur une vision linéaire de la communication selon laquelle le rôle du destinataire est réduit à décoder le message et qu'une approche performative du langage des chiffres permettait de mettre l'accent sur le fait que les documents comptables ne peuvent avoir de sens qu'à condition de pouvoir être lus par ceux qui les reçoivent. Sur cette base, nous avons proposé une méthode d'enseignement permettant de sensibiliser les étudiants aux contraintes de lisibilité que pose la rédaction de tout document comptable : plutôt que de devoir trouver la solution de l'exercice ou de cas déjà construits, les étudiants doivent se mettre en situation afin de construire un exercice et les données nécessaires au calcul.

Les résultats de l'expérience suggèrent qu'il est possible de développer une pédagogie intégrée de l'enseignement des compétences comptables et communicationnelles à condition de distinguer deux approches de l'enseignement des chiffres : communiquer *sur* eux ou communiquer *avec* eux. La première approche apprend seulement à les faire parler mais ne prend pas en compte qu'ils se mettent parfois à parler d'eux-mêmes et à nous faire parler. Pour comprendre ce mouvement performatif, pouvoir s'en protéger et éventuellement en tirer profit, il faut savoir à quelles conditions ils peuvent ainsi devenir des participants actifs dans les processus de communication et non seulement des messages objectifs ou des informations à transmettre. Les chiffres échappent souvent à ceux qui les conçoivent et la meilleure

manière de limiter les conséquences de leur fâcheuse tendance à s'échapper, c'est de parler leur langage de façon simple et transparente. A l'extrême de cette logique, les comptables disparaissent.

Ces dernières analyses permettaient d'inscrire les recherches sur la performativité des chiffres dans la troisième direction identifiée dans le premier chapitre : le renouvellement pragmatique des approches critiques. Une critique pragmatique consiste certes à reconnaître la justesse des critiques que soulèvent les chiffres, mais aussi à mieux comprendre à quelles conditions ils peuvent servir l'intérêt général, l'action collective, sociale ou organisationnelle. Ces analyses montrent aussi comment des réflexions, des cadres d'analyse, des problématiques propres au champ de la communication organisationnelle peuvent être étendues à des problématiques sociétales plus générales concernant le rôle de la communication dans le monde moderne par le biais de la thématique des chiffres. Mettre à plat les textes et les interactions, mener une analyse purement inductive des figures qui semblent agir, faire la différence, à tel moment et à tel endroit est un choix épistémologique qui dirige nécessairement celui qui l'adopte vers une posture pragmatique (voir aussi chapitre 1, section « [Genèse d'un dialogue interdisciplinaire](#) »)

L'intérêt de l'approche performative est d'aller plus loin que l'inévitable constat critique que soulève le fonctionnement des organisations actuelles. Dans le cas des chiffres, elle invite à ne pas simplement chercher à dénoncer la rhétorique parfois sournoise des chiffres, mais de tenir compte de cette critique pour mieux comprendre comment utiliser les chiffres sans en devenir le jouet impuissant et sans tomber dans les pièges tendus par leurs porte-paroles. L'ambition en quelque sorte serait d'écrire un « *Petit traité de manipulation des chiffres à l'usage des honnêtes gens* » expliquant le changement de perspective introduit par l'approche performative et ce qu'elle révèle sur les masques et paradoxes d'un langage que nous parlons de plus en plus et qui de ce fait nous *fait parler* d'une certaine manière.

Voici comment se concluait le rapport de Jean-louis Darréon sur mon travail de thèse (voir annexe « [Rapport de soutenance](#) ».).

« Au total, le travail de Bertrand Fauré montre que l'activité de « mise en scène » des chiffres autour du contrôle budgétaire apparaît comme une composante décisive de la compétence gestionnaire » (Darréon, 2006, 4-5).

Mes analyses des pratiques de mise en scène de la compétence gestionnaire et de la norme d'esthétique des comptes ont été publiées dans la Revue Internationale de Gestion. En conclusion de l'article, je présentai ainsi leurs implications pour les Sciences de gestion.

« Par de-là le cas particulier de cette entreprise, cet article réaffirme la nature profondément discursive des chiffres comptables qui peuvent servir à soutenir de multiples positions, raisonnements et justifications. La construction des comptes est aussi une construction sociale, c'est-à-dire le résultat toujours provisoire et incertain d'une interdépendance réciproque entre les comptes – leur modalités de production- et la réalité qu'ils décrivent – les rapports de force des acteurs qui participent à leur production. Dans ces jeux d'influence, les comptables ont la part belle. Enoncer la fiabilité d'un résultat comptable, c'est aussi énoncer les conditions de validité -de vérité- de ce résultat ainsi que la légitimité – performance - de ceux qui le produisent. La fabrique des comptes donne vie à un emboîtement gigogne de relations d'agence triadiques entre quelqu'un qui rend les comptes, quelqu'un qui les certifie et quelqu'un qui les reçoit. Le lissage est alors la manifestation tangible de cette propriété organisante du langage des chiffres : à travers la progressive construction des comptes – leur scaling up-, c'est toute une réalité organisationnelle qui s'élabore, se structure, se renouvelle.

Cette analyse, qui complète et prolonge de nombreux travaux théoriques portant sur la nature discursive, symbolique, rhétorique de la comptabilité ainsi que sur son rôle dans la construction sociale de la réalité (Feldman et March, 1981, Lavoie, 1987, Robson, 1992 Miller Napier, 1993, Mackensie et Millo, 2003, Young, 2003, Burchell et al. 1980, Hopwood, 1987, Ahrens et Chapman, 2007), est aussi porteuse d'implications pratiques pour les différents acteurs (producteurs, certificateurs//utilisateurs/enseignants) de la comptabilité.

Construire des « individus gouvernables par les chiffres » semble être devenu le leitmotiv dominant des organisations contemporaines. A tous les niveaux hiérarchiques, chaque responsable ou décideur est de plus en plus enjoint de rendre compte de ses objectifs et de leur réalisation. Par de là les métiers et spécialisations professionnelles, être « accountable » devient une compétence transversale à acquérir pour être perçu comme un individu autonome et fiable. Ce n'est pas un hasard si la plupart des formations d'ingénieurs intègrent maintenant des enseignements à la comptabilité et à la gestion. Notre étude montre qu'être accountable passe certes par la maîtrise des techniques et calculs comptables mais aussi par la capacité à savoir faire parler les chiffres (et notamment leur donner une apparence esthétique). Cette compétence ne s'apprend pas sur les bancs de l'école mais de manière beaucoup plus informelle lors des pratiques réelles de comptabilité. Elle est pourtant de plus en plus essentielle dans les évolutions de carrière.

Corrélativement, le métier de comptable évolue aussi. Il est devenu un lieu commun de dire que la comptabilité est de plus en plus un métier de communication : expliquer et présenter les chiffres devant des audiences diverses, conseiller le top management, diffuser une pédagogie de gestion auprès du middle management... Notre étude montre qu'être communicant pour un comptable, c'est aussi savoir arbitrer entre les situations où les procédures doivent être appliquées à la lettre et celles où il faut s'autoriser des entorses aux règles établies afin d'en conserver l'esprit. Il s'ensuit une position un peu schizophrénique pour les praticiens de cette profession qui doivent en permanence pouvoir produire et justifier un double discours sur l'objectivité des chiffres. Le lissage – qu'ils sont censés dénoncer mais auquel ils contribuent en pratique - est un cas particulier de l'ambiguïté de leur position

Les dirigeants des entreprises sont aussi concernés par notre analyse. Bien qu'ils soient sans doute les mieux placés pour le savoir, notre étude montre que s'ils envoient des chiffres lissés sur les marchés financiers, c'est aussi parce qu'ils reçoivent des chiffres déjà lissés. D'une certaine façon, s'ils sont à la place où ils sont, c'est qu'ils sont passés maîtres dans l'art d'interpréter les chiffres (Morgan, 1988) et de les faire parler. Mieux comprendre le phénomène du lissage, ses mécanismes et ses raisons, devrait leur permettre de le réguler de manière plus souple. Au lieu de continuer à le tolérer officieusement tout en le proscrivant officiellement, il conviendrait d'adopter un discours plus explicite sur les limites et les conditions dans lesquelles cette pratique est acceptable.

Enfin, les divers utilisateurs de l'information comptable sur les marchés financiers (investisseurs institutionnels ou privés, banques, agence de notation...) ont aussi beaucoup à apprendre de cette analyse. Les évolutions actuellement apportées aux méthodes d'analyse de rentabilité et de risque résident trop souvent dans une sophistication accrue des calculs, retraitements et autres opérations formelles effectuées sur la base de chiffres abusivement considérés comme définitifs. Or l'information financière (bilan, résultat des entreprises) n'est pas une donnée sortie toute armée de la cuisse de Jupiter, mais un construit contingent, partial et parfois arbitraire, résultant de multiples actions et décisions internes, invisibles pour l'utilisateur extérieur. A notre sens, l'enjeu d'une amélioration de la qualité de cette information n'est pas dans une spécialisation accrue des producteurs et utilisateurs de ces chiffres mais plutôt dans la recherche d'une meilleure compréhension mutuelle des conventions qui président à leur calcul.

Une autre catégorie d'acteur est alors ultimement concernée par notre analyse : les enseignants de gestion et de comptabilité ainsi que leurs divers publics : lycéens, étudiants, professionnels... Ce sont les enseignants qui rationalisent et diffusent le méta-savoir sur les techniques comptables. La plupart des praticiens de la comptabilité (comptables et autres) ont forcément suivis des enseignements de comptabilité. Le cadre pédagogique est donc un moment privilégié de communication autour des limites, conventions, arbitraires des chiffres comptables. Comment enseigner le lissage ? Le lissage est typiquement le genre de connaissance qui ne peut guère s'enseigner que par la pratique. C'est un savoir-faire, plutôt qu'un savoir théorique. L'enseigner est un exercice délicat entre instruction et expérimentation, pédagogies directives et actives (par projet, par problèmes) ... Des études de cas visant à simuler une remontée des comptes le long d'une procédure hiérarchique et faisant successivement tenir les rôles de l'accountor, accountant et accountee aux étudiants auraient sans doute d'intéressantes vertus éducatives (Fauré, 2011, p.).

Comme nous l'avons vu dans la troisième partie, mes recherches ont particulièrement approfondie ce dernier point. L'approche intégrée de l'enseignement de la communication que j'essaye de développer s'inscrit dans le prolongement de recherches menées au sein du Groupe de Recherche sur les Apprentissages par Projet (GRAPP) qui réunit des collègues en communication, gestion, économie, psychologie de l'IUT de Tarbes.

Il est souvent affirmé que «les demandes de transparence accrue dans la comptabilité doivent être claires, sensibles et communicateurs pour l'auditoire ciblé» et que «les professeurs de comptabilité doivent relever le défi de la formation des étudiants à travers un ensemble de compétences diversifiées en communication écrite et orale » (ma traduction, voir [Appel à Communication](#) en annexe). De fait, «clarté» et «lisibilité» - sont de plus en plus reconnues en tant que qualités essentielles de l'information comptable dans les cadres conceptuels de la comptabilité financière - sont d'autres bonnes questions qui justifient la nécessité d'intégrer les compétences de communication dans l'enseignement de la comptabilité.

Pourtant, pendant leurs cours de comptabilité, les étudiants sont formés pour lire, écouter les chiffres et les écrire, parler avec eux. Dans les méthodes d'enseignement les plus courantes et dans l'approche d'apprentissage dans l'enseignement de la comptabilité, les chiffres sont donnés par des enseignants d'une manière lisible. Les étudiants ne sont pas formés pour s'occuper des chiffres illisibles - une situation qui n'est pas rare dans la pratique - mais bien à concevoir et à écrire des chiffres lisibles. «Clarté» et «lisibilité» restent des principes comptables abstraits auxquelles une compétence générale en communication peut parfois être liée au cours de l'enseignement et de la formation, mais jamais en approche intégrée.

Étudiant sur des documents compréhensibles et lisibles - et attendant leur intelligibilité et la lisibilité- les étudiants n'expérimentent pas combien inattendues et incontrôlées peuvent être les problèmes liés à un défaut de lisibilité à tous les niveaux de la production comptes. Respectivement, ils ne réalisent pas combien de possibilités offrent des chiffres compréhensions et lisible par tous : toutes les fenêtres qu'ils ouvrent pour l'action collective à travers le temps et l'espace. Sur la base des idées soulevées par notre expérience, nous soutenons que les compétences de communication dans les pratiques comptables doivent être évaluées en termes de capacité à communiquer avec des calculs simples et des chiffres lisibles.

Finalement, l'une des voies que suggère une critique pragmatique des chiffres pour changer de chiffres ou changer avec les chiffres, opération dont la lenteur a récemment été soulignée (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009 ; Merckaert, 2012 ; Chiapello, 2012 ; Gadrey, 2012) est peut-être d'agir à partir de l'intérieur du système financier; de modifier les modes de communication actuellement dominants dans ces milieux et qui conduisent à la surenchère, actuellement, de calculs sophistiqués et opaques. L'enjeu est d'intégrer dans la formation aux techniques comptables l'acquisition d'une compétence en communication écrite et orale

spécifiquement adaptée au cas des chiffres : savoir schématiser des processus, distinguer des flux et des stocks, des variables et des paramètres, relier des documents par des chiffres cohérents, définir les sigles, expliquer les calculs et les reproduire avec des résultats fiabilisés... Il s'agit d'un champ d'investigation qui intéresse donc les SIC non seulement aux niveaux théorique et empirique mais aussi aux niveaux institutionnel et académique puisque ces nouveaux besoins en compétence et en capacité d'analyse communicationnelle génèrent des besoins accrus d'enseignants-chercheurs qualifiés en communication.

Dans la planche discutée en prologue de ce mémoire, les chiffres sont « annoncés » par l'horloge qui les fait ainsi littéralement exister dans le monde des humains. A partir de cette annonce, les chiffres vont pouvoir circuler, être dits et redits dans d'autres circonstances, par d'autres énonciateurs pour dire et faire d'autres choses. Bien d'autres actes de langage deviennent possibles. Il est significatif de souligner que dans le cas de cette planche, la délocalisation du chiffre se réalise par l'entremise d'un acte de langage particulier : la question. Mes analyses me conduisent à dire que cet acte de langage est paradigmatique de la force illocutoire des chiffres dans les organisations contemporaines. Bien sûr, de même que tout autre texte, les chiffres peuvent être utilisés pour réaliser à peu près tous³² les actes de langage possibles : constater, sanctionner, promettre, imposer. Mais questionner, s'autoriser à poser des questions et implicitement ordonner de répondre est l'acte de langage type qui permet à un texte comptable de faire la différence et finalement d'autoriser certaines formes organisationnelles et pas d'autres. Une implication se dessine alors qui intéresse directement les débats récents en communication organisationnelle.

En cohérence avec les travaux internationaux, les approches communicationnelles françaises des organisations partent du postulat que la communication est organisante. Pour autant, la cartographie du champ reste à faire (Delcambre, 2008) et les débats du début des années 2000 (Le Moëne, 2000, Bouillon, Bourdin & Loneux, 2008) sont toujours aussi vivaces : comment constituer une communauté ? Autour de quels questionnements différents des disciplines mères ou voisines ? Avec quels emprunts théoriques et quels niveaux d'analyse ? Pour quelle contribution ? Dans quelle revue ? Le travail qu'a exigé la publication de mes travaux dans des revues francophones, anglophones et hispanophones de communication et de gestion m'a permis de mieux comprendre la filiation des théories de la communication organisante. La première formulation de cette idée remonte à Barnard, qui fut par la suite reprise par Simon, Wiener, Bertalanfy puis par Weick, Hawes. En France, les noms de Morin, Lemoigne y sont généralement associés au titre des approches systémiques. Il s'agit d'un

³² Considéré comme un langage froid, les chiffres peinent cependant sur le registre de l'expression.

principe fondateur du champ des recherches en communication organisationnelle (par distinction avec communications des organisations, relation publique, communication d'entreprise) (Redding, 1985 ; Axley, 1984 ; Argenti, 1996) ainsi que des approches processuelles et discursives de l'*organizing* (Alvesson & Käreman, 2000 ; Tsoukas & Chia, 2002) En communication organisationnelle, cette posture épistémologique est généralement métaphorisée par la distinction entre communication dans (*within*) l'organisation et communication en tant que (as) organisation (ou l'organisation par la communication) (Smith, 1993). La parole, l'interaction, le dialogue sont des fenêtres absolument essentielles pour comprendre les propriétés organisantes de la communication. Les ouvrages récents de François Cooren (comme auteur, coordinateur ouvrage collectif IADA ou contributeur numéro spécial Discours and Communication) montrent par ailleurs la fécondité de cette approche du langage dans les organisations pour nourrir un dialogue interdisciplinaire avec des chercheurs en philosophie du langage, psycholinguistique, ethnométhodologie, ... littérature, médias,...).

En France, les travaux du réseau langage et travail avaient déjà initié de telles analyses. Mes recherches sur le langage des chiffres en parole ont je pense contribué à populariser l'utilisation de ce genre de matériel dans le champ de la communication organisationnelle française. Elle soulève pourtant encore de vives critiques. Un des reproches qui leur est souvent adressé est d'être trop relativiste, de tout noyer dans des effets de discours et de plonger l'analyse des organisations dans la perplexité plutôt que de l'éclairer.

Je pense qu'une partie du débat repose sur un problème de « timing » entre la découverte des travaux de l'Ecole de Montréal en France et son agenda international du Log. Si les premiers ouvrages de James Taylor sur « l'organisation comme forteresse vulnérable » pouvaient laisser penser que les approches CCO (*Communicative Constitution of Organizing*) voyaient l'organisation comme un tissu de communication, n'existant et se transformant qu'à travers la réalisation d'actes et pratiques communicationnels à travers le temps et l'espace, les évolutions ultérieures de ce champ de recherche ont permis de dissiper tout malentendu en la matière. Actuellement, un des enjeux théoriques majeurs des approches CCO est précisément de mieux comprendre comment la matérialité et les émotions sont mobilisées/traduites/enrôlées/représentées dans les situations de communication (faisant ainsi écho à un intérêt renouvelé dans les sciences de gestion pour les notions de matérialité et d'émotions).

Bien sûr qu'il serait intéressant d'étudier le jeu des différences culturelles dans les interactions entre MSF et le directeur (je fais ici référence aux questionnements évoqués dans mes remerciements) ; leurs compétences linguistiques, professionnelles, organisationnelles... ; la rationalité et l'efficacité de leur collaboration... Bien sûr que l'analyse qu'en font François Cooren et ses étudiants est une interprétation parmi d'autres de ce qui s'est passé ce jour-là. Il s'agit d'une posture interprétative/inductive assumée, qui part d'une situation d'organisation accessible au chercheur pour une raison ou pour une autre et qui met à plat les textes et les conversations qui ont pu être collectés, sans chercher à y trouver des contenus de discours (des valeurs, mots d'ordre) mais plutôt pour explorer 1) les mécanismes par lesquels des voix multiples d'une collectivité deviennent la seule et unique voix (voie ?) d'une organisation (Taylor & Cooren, 1997), 2) les propriétés organisantes de la communication (Cooren, 2000), de la métaconversation (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004).

La conversation est une pelote qui entremêle et actualise potentiellement toutes les strates du social. Chercher à la démêler est un choix qui s'évalue en fonction des nœuds qui peuvent être dénoués entre les fils qui constituent la pelote. Bien sûr qu'il y a des enjeux politiques, économiques, sociaux, technologiques... dans toute interaction. Mais ce sont des fils parmi d'autres. Les suivre conduit parfois dans une impasse dépendamment du matériel disponible. Bien sûr que des différences culturelles jouent lors des échanges entre le représentant de MSF et le directeur d'hôpital. Mais le matériel disponible permet-il d'analyser plus avant les enjeux qu'elles soulèvent ? En cas de réponse négative, à quelle autre piste d'analyse s'attacher ?

La valeur des réponses apportées repose sur la rigueur des procédures de collecte et analyse des données (enregistrement audio et vidéo d'interactions/entretiens/réunions, transcription de ce matériel selon normes standards d'analyse de dialogue, validation du contenu par les acteurs et séances d'analyse collective des enregistrements/transcriptions). L'objectif est d'analyser, étude de terrain par étude de terrain, analyse d'interaction par analyse d'interaction, et de mieux comprendre comme fonctionnent les organisations contemporaines, comment elles évoluent ainsi que le rôle de la communication dans ces fonctionnements et ces évolutions.

Les dernières recherches des chercheurs du LOG brossent un portrait sans a priori des multiples propriétés organisantes de la communication et notamment des formes/mécanismes/pratiques conversationnels de pouvoir/autorité dans les organisations contemporaines (Benoit-Barné, Cooren, 2009). Dans le cas du management par les chiffres,

une approche interprétative/inductive des pratiques de « fabrique des comptes » dans une entreprise de BTP permet de mettre en évidence les normes informelles (« esthétique des comptes ») et les actes de calculs (« la question comme ordre indirect ») qui caractérisent les formes de « travail d'interaction » de plus en plus requis par les lois du « rendre compte » dans les organisations contemporaines. Partir de l'interaction pour analyser en quoi la communication est organisante est un niveau d'analyse qui ne s'inscrit pas *a priori* dans une démarche critique, mais qui n'exclut cependant pas non plus de contribuer à une telle démarche, dépendamment des objets/terrains d'études retenus.

Cela ne veut pas dire que toute l'organisation n'est QU'une *construction discursive* (Fairhurst & Putnam, 2004) produit par le langage ou constitué par la communication. Les choses, la matière, les espaces, les temporalités, les corps... ont certainement une existence/substance extra-linguistique. Cela veut dire que pour comprendre comment nous leur donnons du sens et comment nous utilisons ce sens pour agir collectivement, il faut tenir compte de la médiation du langage et analyser comment il permet de parler de ces « existences » et de les faire parler à travers des artefacts. Il ne s'agit pas non plus de dire que la symétrie entre les humains et les non humains prônée par Latour est complète (les non-humains ne communiquent pas intersubjectivement entre eux (Grossetti, 2006)) mais plutôt d'adopter à des fins analytiques une posture sans *a priori* sur les contributions respectives des humains et des non humains dans telle ou telle situation de communication.

La posture solipsiste a l'avantage de ne pas être contredite par les faits. Mais elle a aussi l'inconvénient de n'offrir aucun moyen de réfutation. La pomme d'aujourd'hui est certes un fruit qui peut exister indépendamment du langage. Mais il est difficile d'imaginer qu'un individu contemporain puisse la désirer en faisant totalement abstraction du langage : les symboles qu'elle évoque (Adam/Eve), la valeur qu'il lui donne (marchande) et jusqu'au goût qu'il en a (golden, ...) sont socialement, culturellement et discursivement construits. Partout, tout le temps, le langage intervient dans la vie moderne. C'est une évidence. Mais cela ne suffit pas pour affirmer qu'il est la cause et l'origine de tout. Partout, tout le temps aussi, le langage échoue à produire les effets escomptés, produit des effets imprévus et n'est parfois qu'une dérisoire incantation face à des forces et des évolutions qui lui échappent complètement. Bien des questions restent sans réponses, bien des histoires ne sont pas crues, bien des promesses ne sont pas tenues, bien des ordres ne sont pas obéis... Bien des contraintes et des urgences apparaissent et disparaissent, bien des contradictions et des

conflits se nouent et se dénouent sans jamais avoir été véritablement verbalisés ou exprimés discursivement.

Selon cette position, les chiffres ne sont pas qu'une construction discursive. Ils font référence à des espaces, des temps, des corps, des matières qui existent indépendamment du langage et qui ne sont pas créés ex nihilo par quelque magie performative de la parole (Bourdieu, 1982). Les chiffres sont un langage au sens où ils sont utilisés pour chiffrer, quantifier, compter, comparer, calculer certains espaces/temps/matières/corps – et pas d'autres- afin d'organiser les activités collectives. Là réside précisément leur force, leur universalité et les inépuisables possibilités d'utilisation sociale qu'ils ouvrent. Certes, nous les faisons parler, mais nous ne pouvons pas tout leur faire dire. Ce ne sont pas des instruments dociles. Certes, ils nous font parler, faire et faire-faire des actes qui participent d'un ordre social. Mais ils permettent aussi de transformer cet ordre, d'ouvrir des espaces nouveaux d'action collective, voire de servir la critique et la contestation. Leur autorité n'est pas inflexible.

Leur performativité en tant que langage est d'une certaine façon paradigmatique des formes de communications organisationnelles (ou organisantes) contemporaines. Dans une époque où toutes les langues sont plus que jamais réunies dans Babel globale, les chiffres offrent un langage commun qui, par-delà les effets de discours et les jeux rhétoriques, semblent obéir à des règles pragmatiques universelles. L'enjeu de leur fabrique future et de simplifier leurs règles d'élaboration, de simplifier les modalités de calculs afin de faire mentir Courtis (1993).

RÉFÉRENCES

- Ahrens, T., and C. S. Chapman. 2007. Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society* 32 (1-2):5-31.
- Alvesson, M., and D. Kärreman. 2000. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53 (9):1125-1149.
- Alvesson, M., and H. Willmott, eds. 1992. *Critical management studies*. London: Sage.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Arnaud, N. 2008. Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes. *Communication et Organisation* 32 (2):168-191.
- Arnaud, N., and C. E. Mills. 2012. Understanding the inter-organizational agency: A communication perspective. *Group & Organization Management* 37 (4):452-485.
- Ashcraft, K. L., T. Khun, R., and F. Cooren. 2009. Constitutional amendments: "materializing" organizational communication. *Academy of Management Annals* 3 (1):1-64.
- Ashcraft, K. L., and D. K. Mumby. 2004. *Reworking gender: A feminist communicology of organization*. London: Sage.
- Austin, J. L. 1962. *How to do Things with Words*. Oxford: Clarendon.
- Axley, S. R. 1984. Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *The Academy of Management Review* 9 (3):428-437.
- Balogun, J., and G. Johnson. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal* 47 (4):523-549.
- Barley, S. R., and G. Kunda. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly* 37 (3):363-399.
- Bencherki, N., and F. Cooren. 2011. Having to be: The possessive constitution of organization. *Human Relations* 64 (12):1579-1607.
- Benoit-Barné, C., B. Brummans, F. Cooren, H. Giroux, A. Létourneau, D. Raymond, and D. Robichaud. 2008. What is an organization? Materiality, agency and discourse. Paper read at First international conference at Montréal.

- Benoit-Barné, C., and F. Cooren. 2009. The Accomplishment of Authority Through Presentification. *Management Communication Quarterly* 23 (1):5-31.
- Bernard, F. 2000. Le lien communicationnel en organisation. *Sciences de la Société* (50-51):25-46.
- . 2002. Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC. In *Les origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés*, edited by R. Boure. Paris: Septentrion.
- Bernard, F. 2006. Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social. Paper read at XVIème Congrès des SIC, at Bordeaux.
- Berry, M. 1983. *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. CRG Ecole Polytechnique: Non publié.
- Bloomfield, R. J. 2008. Accounting as the language of business. *American Accounting Association* 22 (4):433-436.
- Boje, D. M., and G. A. Rosile. 2003. Life Imitates Art: Enron's Epic and Tragic Narration. *Management Communication Quarterly* 17 (1):85-125.
- Boltanski, L., and E. Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bonnet, J., B. Rosette, and G. Gramaccia. 2010. *Management et communication. Mutations, emprunts et résonnances*. Paris: L'Harmattan.
- Bonneville, L. 2012. La place des travaux à caractère critique dans les revues nord-américaines de communication organisationnelle : le cas de trois grandes revues savantes. In *Communications-Organisations et Pensées Critiques*, edited by T. HELLER, R. HUËT and B. VIDAILLET. Lille: Université Lille 2.
- Borzeix, A. 2001. Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage. In *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, edited by A. Borzeix and B. Fraenkel. Paris: CNRS Edition, 55-88.
- Borzeix, A., and B. Fraenkel, eds. 2001. *Langage et Travail. Communication, cognition, action*. Paris: CNRS Editions.
- Bouillon, J.-L. 2010. A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations. *Management Communication Quarterly* 24 (4):643-650.
- Bouillon, J.-L., S. Bourdin, and C. Loneux. 2007. De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissements paradigmatiques et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation* (31):7-26.

- . 2008. Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. *Eléments de contextualisation. Sciences de la Société* (74):3-9.
- Bourdieu, P. 1982. *Ce que parler veut dire. Economie des échanges linguistiques*. Paris: Editions Fayard.
- Boussard, V. 2001. Quand les règles s'incarnent : L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du Travail* 43 (4):533-551.
- Boutet, J. 2001. Les mots du travail. In *Langage et travail. Communication, cognition, action*, edited by A. Borzeix and B. Fraenkel. Paris: CNRS Editions, 189-2003.
- Bouzon, A., and V. Meyer, eds. 2006. *La communication organisationnelle en question: méthodes et méthodologies*. Paris: L'Harmattan.
- Bouzon, A., and D. Omrane. 2012. La théorie critique en communication des organisations. Contribution à un repérage épistémologique. In *Communications-organisations et pensées critiques*, edited by T. Heller, R. Huët and B. Vidaillet. Roubaix: Université Lille 3, 2.
- Breton, P. 1995. *L'utopie de la communication: Le mythe du "village planétaire"*. Paris La Découverte.
- Breton, P. 1996. *L'argumentation dans la communication*. Paris: La Découverte.
- Burchell, S., C. Clubb, A. Hopwood, J. Hughes, and J. Nahapiet. 1980. The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society* 5 (1):5-27.
- Buzzanell, P. M. 1994. Gaining a voice: Feminist perspectives in organizational communication. *Management Communication Quarterly* 7:339-383.
- Cabantous, L., and J.-P. Gond. 2011. Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's eternal retour. *Organization Science* 22 (3):573-586.
- Cabantous, L., J.-P. Gond, and S. Sponem. 2012. Accounting as a site for performativity struggles : Financial economics performativity and accounting standardisation. Paper read at Performativity by design, at Helsinki.
- Callon, M. 2007. What does it mean to say that economics is performative. *Do economists make markets*:311-357.
- Callon, M., and F. Muniesa. 2003. Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul. *Réseaux* (6):189-233.
- Capron, M., E. Chiapello, B. Colasse, M. Mangenot, and J. Richard. 2011. *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*. Paris: La Découverte.

- Caratini, R. 2002. *Les mathématiciens de Babylone*. Paris: Presses Universitaires de la Renaissance.
- Cavanaugh, J. M., and A. Prasad. 1996. Critical theory and management education: Some strategies for the critical classroom. In *Rethinking management education*, 76-93.
- Chandler, A. D. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University.
- Chanlat, J.-F., ed. 1990. *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Laval: Presses de l'Université de Laval.
- Chanlat, J.-F., and R. Bédard. 1990. La gestion, une affaire de parole. In *L'individu dans les organisations, les dimensions oubliées*: Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 79-100.
- Chaput, M., B. H. Brummans, and F. Cooren. 2011. The role of organizational identification in the communicative constitution of an organization: A study of consubstantialization in a young political party. *Management Communication Quarterly* 25 (2):252-282.
- Charaudeau, P. 2007. Analyse du discours et communication. L'un dans l'autre ou l'autre dans l'un ? *Semen* (23):65-77.
- Chaskiel, P. 2000. L'étonnante neutralisation de la monnaie. Les rapports d'argent : cohésion ou division sociales ? *Sciences de la Société* 50/51:315-329.
- Chiapello, E. 2012. Pourquoi ne change-t-on pas plus vite d'indicateurs? In *Revue Projet*: Centre d'Etude, Recherche et Action Sociales.
- Ciborra, C. 2000. *From control to drift: the dynamics of corporate information infrastructures*. Oxford: Oxford University Press.
- Cochoy, F., J. P. Garel, and G. De Terssac. 1998. Comment l'écrit travaille l'organisation, le cas des normes iso 9000. *Revue Française de Sociologie* XXXIX (4):673-690.
- Colasse, B. 1997. Qu'est ce que la comptabilité? In *Encyclopédie de gestion, Tome I*. Paris: Economica, 2715-2731.
- Cooren, F. 2000. *The Organizing Property of Communication*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F. 2004. Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization* 11 (3):373-393.
- Cooren, F. 2004. Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization* 11 (3):373-393.
- . 2006. Arguments for the in-depth study of organizational interactions. A rejoinder to Mc Phee, Myers, and Trethewey. *Management Communication Quarterly* 19 (3):327-340.

- Cooren, F. 2006. The organizational world as a plenum of agencies. In *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, edited by F. Cooren, J. Taylor and E. J. Van Every. London: Lawrence Erlbaum Associates, 81-100.
- Cooren, F., ed. 2007. *Interacting and organizing: Analyses of a management meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooren, F. 2010. *Action and Agency in Dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F. 2013. *Manière de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Lormont: Le bord de l'eau.
- Cooren, F., B. H. J. M. Brummans, and D. Charrieras. 2008 à paraître. The coproduction of organizational presence : A study of Médecins Sans Frontières in action in the Democratic Republic of Congo. *Human Relations*.
- Cooren, F., and G. T. Fairhurst. 2004. Speech timing and spacing. The phenomenon of organizational closure *Organization* 11 (6):793-824.
- Cooren, F., and G. T. Fairhurst. 2008. Dislocation and Stabilization: How to scale up from interaction to organization. In *Building theories of organizing: The constitutive role of communication*, edited by L. L. Putnam and A. M. Nicotera. New York: Routledge, 117-152.
- Cooren, F., and S. Grosjean. 2010. Organizational Communication in France: An Overview of Current Research. . *Management Communication Quarterly* 24 (4):607-611.
- Cooren, F., T. Kuhn, J. P. Cornelissen, and T. Clark. 2011. Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies* 32 (9):1149-1170.
- Cooren, F., and A. Létourneau, eds. 2012. *(Re)presentations and dialogue*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F., F. Matte, J. R. Taylor, and C. Vasquez. 2007. A humanitarian organization in action: organizational discourse as an immutable mobile. *Discourse & Communication* 1 (2):153-190.
- Cooren, F., J. R. Taylor, and E. Van Every. 2006. *Communication as organizing. Empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coriat, B. 1990. *L'atelier et le chronomètre*. Paris: Christian Bourgois.

- Coulomb-Gully, M. 2009. Les sciences de l'information et de la communication: une discipline gender blind? *Questions de communication* (15):129-153.
- Courpasson, D. 2000. *L'action contrainte: organisations libérales et domination*. Paris: Presses universitaires de France.
- Courtis, J. 1993. *Bluff Your way in accountancy*. London: Ravette Books.
- Crozier, M., and E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*: Paris : Seuil.
- Cunliffe, A., J. M. Forray, and D. Knights. 2002. Considering management education: Insights from critical management studies. *Journal of Management Education* 26 (5):489-495.
- Cunliffe, A. L. 2004. On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education* 28 (4):407.
- Cunliffe, A. L., J. T. Luhman, and D. M. Boje. 2004. Narrative temporality: Implications for organizational research. *Organization Studies* 25 (2):261-286.
- Czarniawska, B. 2004. On time, Space and action nets. *Organization* 11 (6):773-791.
- Czarniawska-Joerges, B. 1998. *A narrative approach to organization studies*. London: Sage.
- D'Almeida, N. 2001. *Les promesses de la communication*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Darréon, J.-L. 2003. Les universités au risque de la gouvernance ? *Sciences de la Société* (58):3-16.
- De Céglié, A., and B. Fauré. 2011. Les réseaux professionnels féminins : une nouvelle façon de penser la communication des organisations. In *La richesse des réseaux numériques*, edited by S. Agostinelli, D. Augéy and F. Laurie: Presses universitaires d'Aix-Marseille, 177-188.
- De la Broise, P., and C.-L. Sadowski. 2010. Management de la communication vs communication managériale : l'éthique communicationnelle à l'épreuve des rationalisations cognitives. In *Management et communication. Mutations, emprunts et résonnances*. Paris: L'Harmattan, 119-138.
- De Terssac, G., and K. Lalande. 2002. *Du train à vapeur au TGV: sociologie du travail d'organisation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Deetz, S. 1992. *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. New York: State Univ of New York.
- Deetz, S. 2001. Conceptual foundations. In *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 3-46.

- Deetz, S., and D. K. Mumby. 1995. Power, discourse, and the workplace: Reclaiming the critical tradition. In *Power and Politics in Organizations*, 457–486.
- Dehler, G. E., M. A. Welsh, and M. W. Lewis. 2004. Critical Pedagogy in the 'New Paradigm'. *Management Learning* 32 (4):493-512.
- Dejours, C. 1993. *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard.
- Delcambre, P. 1997. *Ecriture et communications de travail : pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*. Paris: Septentrion.
- . 2008. Un état des recherches sur les "communications organisationnelles" en France (2000-2007) : l'âge de la transmission? *Sciences de la Société* 74:11-26.
- . 2010. Written and Oral Communication in the Workplace—Deployment, Stabilized Forms of Interactions, and Workload: An Organizational Approach. *Management Communication Quarterly* 24 (4):635-642.
- . 2011. Une approche des effets des transformations des politiques publiques sur le travail des directions d'établissements de diffusion du spectacle vivant. In *Journées du Clersé*.
- Denis, J. 2006. Préface: Les nouveaux visages de la performativité. *Études de communication* (29):7-24.
- Denis, J., and D. Pontille. 2010. Performativité de l'écrit et travail de maintenance. *Réseaux* (163):105-130.
- Denis, J. L., A. Langley, and L. Rouleau. 2006. The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization* 4 (4):349-377.
- Detchessahar, M. 2001. Le "dire" et le "faire". Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 39:44-55.
- . 2001. Quand discuter, c'est produire.. *Revue Française de Gestion* 132:32-43.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2):147-160.
- Douyère, D. 2010. Du rôle et de la portée de l'écrit dans l'organisation : la mise en question des instructions de sécurité chez "Selenis", 1985-1994. *Études de communication* (34):143-156.
- Drew, P., and J. Heritage. 1992. *Talk at work: Interaction in institutional settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dumez, H. 2008. De l'obligation de rendre des comptes ou accountability. *Gérer et Comprendre* (91):4-8.

- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review* 14 (1):57-74.
- Eyraud, C. 2003. Pour une approche sociologique de la comptabilité : réflexion à partir de la réforme comptable chinoise. *Sociologie du travail* (45):491-508.
- Fairhurst, G. T., and F. Cooren. 2004. Organizational language in use: Interaction analysis, conversation analysis, and speech act schematics. In *The Sage handbook of organizational discourse*, 131–152.
- Fairhurst, G. T., and L. L. Putnam. 2004. Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory* 14 (1):5-26.
- Fauré, B. 2006. Les activités de production de l'information budgétaire : communications organisationnelles et régulations. Le cas d'une entreprise de BTP, Université Toulouse Le Mirail, Toulouse.
- . 2007. Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communications organisationnelles ? *Communication & Organisation* (31):109-124.
- . 2008. La fabrique des comptes dans une entreprise de BTP. *Gérer et Comprendre* (91):26-35.
- . 2009. Le travail d'organisation des comptes: processus communicationnels et travail d'interaction. *Questions de communication* (15):297-321.
- . 2011. La gestion des informations comptables: le reflet d'une réalité ou l'entretien d'un mirage? *Revue Internationale de Gestion* 35 (4):167-182.
- Fauré, B., and N. Arnaud. 2012. Contribution-Representation-Subordination as conversational patterns: manifestations of collective mind during routinized talk at work. In *(Re)presentation and dialogue*, edited by F. Cooren and A. Letourneau. Amsterdam: John Benjamins B. V., 215-236.
- Fauré, B., and A. Bouzon. 2010. French approaches to the performative properties of language at work: An Overview. *Management Communication Quarterly* 24 (4):620-626.
- Fauré, B., B. Brummans, H. Giroux, and J. R. Taylor. 2010. The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication. *Human Relations* 63 (8):1249-1273.
- Fauré, B., B. H. J. M. Brummans, H. Giroux, and J. R. Taylor. 2012. ¿El cálculo de negocio o el negocio de calcular? La contabilidad como proceso de organización a través de la comunicación cotidiana *Dialogos de comunicación* (83):48 p. .

- Fauré, B., Y. Giordanno, G. Musca, and L. Rouleau. 2012. (Re)constructing projects through communication: A practice -based view of the Darwin Climbing Expedition in Patagonia Paper read at 4th International Symposium on Process Organization Studies, Theme : Language and Communication @ Work: Discourse, Narrativity and Organizing. , at Kos, Greece, June 21-23
- Fauré, B., and G. Gramaccia. 2006. La pragmatique des chiffres dans les organisations: de l'acte de langage à l'acte de calcul. *Études de communication* (29):25-37.
- Fauré, B., and J.-L. Pernin. 2013. Quel rôle jouent vraiment les pédagogies par projet dans l'enseignement de la gestion? In *Communication, organisation et pensées critiques.*, edited by T. Heller, R. Huët and B. Vidaillet, 387-399.
- Fauré, B., J.-L. Pernin, A. Tricot, F. Girard, and Y. Aissani. 2008. Le Groupe de Recherche sur les Apprentisages par Projet (GRAP) à l'IUT de Tarbes. Bilan intermédiaire et perspectives. *ESSACHESS-Journal for Communication Studies* (1-2):201-207.
- Fauré, B., and L. Rouleau. 2011. The strategic competence of accountants and middle managers in budget making *Accounting, Organization and Society* 36 (3):167-182.
- Fauré, B., V. Sergi, and C. Vasquez. 2012. The performative role of numbers in project organizing. Paper read at *28th Annual colloquium of the European Group for Organizational Studies (EGOS), Sub-theme 30: Performativity by design!?*, at Helsinki, Finland.
- Floris, B. 1996. *La communication managériale: la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Fourastié, J. 1979. *Les trente glorieuses: ou la Révolution invisible de 1946 à 1975*. Paris: Fayard.
- Fraenkel, B. 2006. Actes écrits, actes oraux : la performativité à l'épreuve de l'écriture. *Études de communication* (26):69-94.
- French, R., and C. Grey. 1996. *Rethinking management education*: Sage Publications Ltd.
- Gadrey, J. 2012. Nouveaux indicateurs de richesse : la mainmise des experts. In *Revue Projet*: Centre d'Etude, Recherche et Action Sociales.
- Gardère, E. 2010. Du lien communicationnel en mode projet au levier managérial. In *Management et communication. Mutations, emprunts et résonnances*. Paris: L'Harmattan, 223-244.
- Garfinkel, H. 1967. *Studies in Ethnomethodology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gherardi, S. 2000. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization* 7 (2):211-223.

- Giordano, Y., and N. Giroux. 1998. Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue Française de Gestion* 26/27:139-151.
- Girin, J. 1990. Problèmes de langage dans les organisations. In *L'individu dans les organisations, les dimensions oubliées*. Paris: Eska, 37-78.
- Giroux, N. 1993. Communication et changement dans les organisations. *Communication & Organisation* 3:2-5.
- Giroux, N., and Y. Giordano. 1998. Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue Française de Gestion* (120):139-151.
- Giroux, N., and L. Marroquin. 2005. L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion* 159:15-42.
- Goffman, E. 1987. *Façons de parler*. Paris: Minuit.
- Goodwin, C., and J. Heritage. 1990. Conversation analysis. *Annual review of anthropology* 19:283-307.
- Goody, J. 1977. *The Domestication of the Savage Mind*: Cambridge University Press.
- . 1996. *The East in the West*: Cambridge University Press.
- . 1999. *L'orient en occident*: Paris: Seuil.
- Gouadain, D. 2001. Les mots de la gestion. *Gérer & Comprendre* (66):58-79.
- Govindarajan, V. 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal* 31 (4):828-853.
- Grabot, B., and V. Botta-Genoulaz. 2005. Editorial: Special issue on Enterprise Resource Planning (ERP) systems. *Computers in industry* 56 (6):507-509.
- Gramaccia, G. 2001. *Les actes de langage dans les organisations*. Paris: L'Harmattan.
- Gramaccia, G., M. Miny, and G. Vezie. 2004. La communication dans les projets. *A savoir Paris La Défense*.
- Granovetter, M. 1994. Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse. In *Analyse économique des conventions*, edited by A. Orléan. Paris: PUF, 119-134.
- Grant, D., C. Hardy, C. Oswick, and L. Putman, eds. 2004. *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage Publication.
- Grawitz, M. 1996. *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Grey, C. 2004. Reinventing business schools: the contribution of critical management education. *Academy of Management Learning & Education* 2 (2):178-186.

- Groleau, C. 2002. Structuration, situated action and distributed cognition. Rethinking the computerization of organizations. *Systèmes d'Information et Management* 7 (2):13-36.
- Grosjean, M., and S. Lacoste. 1998. L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit". *Sociologie du Travail*:439-461.
- Grossetti, M. 2007. *Les limites de la symétrie. À propos de l'ouvrage de Bruno Latour Changer de société. Refaire de la Sociologie*, . Paris, : La Découverte, .
- Hardy, C., and N. Phillips. 2004. Discourse and power. In *The Sage handbook of organizational discourse*, edited by D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, N. Philipps and L. Putnam, 299–316.
- Heller, T., R. Huët, and B. Vidaillet. 2013. *Communication et organisation : perspectives critiques*: Presses Universitaires Septentrion.
- Hopwood, A. G. 1987. The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society* 12 (3):207-234.
- Huët, R. 2010. For a Sociogenetic of Organizational Texts. *Management Communication Quarterly* 24 (4):627-634.
- Ifrah, G. 1994. *Histoire universelle des chiffres. L'intelligence des hommes racontée par les nombres et le calcul*. Paris: Robert Laffont.
- Jablin, F. M., and L. L. Putnam, eds. 2000. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*: Sage Publications.
- Jensen, M. C., and W. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4):305-360.
- Jian, G., A. M. Schmisser, and G. T. Fairhurst. 2008. Organizational discourse and communication: The progeny of Proteus. *Discourse & Communication* 2 (3):299-320.
- Johnson, G., L. Melin, and R. Whittington. 2003. Micro Strategy and Strategizing: Implications for Strategy Process Research¹. *Journal of Management Studies* 40:3-22.
- Jones, G., C. McLean, and P. Quattrone. 2004. Spacing and timing. *Organization* 11 (6):723-741.
- Joule, R. V., and J. L. Beauvois. 1999. *La soumission librement consentie*. Paris: Presses universitaires de France.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2):207-232.
- Latour, B. 1987. *Science in Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. 1994. Une sociologie sans objet? Note théorique sur l'interobjectivité. *Sociologie du Travail* 36 (4):587-607.

- Latour, B. 1996. On interobjectivity. *Mind, culture, and activity* 3 (4):228-245.
- . 1999. *Pandora's hope: essays on the reality of science studies*: Harvard Univ Press.
- Latour, B. 2002. *La fabrique du droit: une ethnographie du Conseil d'État*. Vol. La découverte: Paris.
- . 2005. *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Latour, B. 2011. *Enquête sur les modes d'existence. Une anthropologie des modernes* Paris: La découverte.
- Latour, B., and V. A. Lépinay. 2008. *L'économie, sciences des intérêts passionnés. Introduction à l'anthropologie économique de Gabriel Tarde*. Paris: La découverte.
- Lavoie, D. 1987. The accounting of interpretations and the interpretation of accounts: the communicative function of the language of business. *Accounting, Organizations and Society* 12 (6):579-604.
- Le Moëne, C. 1997. Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance *Communication & Organisation* (12):2-15.
- . 1998. *Communications d'entreprises et d'organisations* Rennes: Presse Universitaires de Rennes.
- . 2000. La communication organisationnelle en débat. Présentation. *Sciences de la Société* (50/51):21-24.
- . 2004. La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises *Sciences de la Société* (62):209-224.
- . 2006. Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de communication organisationnelle. *Communication & Organisation* 30:48-76.
- . 2008. L'organisation imaginaire ? *Communication & Organisation* 34:130-152.
- Le Moëne, C., and S. Parrini-Aleman. 2010. Management de l'évaluation et communication. *Communication & Organisation* 2 (38):7-14.
- Le Moigne, J.-L. 1995. *Les épistémologies constructivistes*. Paris: Presses Universitaires de France.
- LeMoëne, C. 1994. Université Rennes 2.
- Lenglet, M. 2006. De la parole aux actes: usages contemporains de la performativité dans le champ financier. *Études de communication* (26):39-52.
- Leroi-Gourhan, A. 1964. *Le geste et la parole. Technique et langage*. Paris: Albin Michel.
- Levinson, S. C. 1983. *Pragmatics*. Cambridge: Cambridge University.

- Lindkvist, L., and S. Llewellyn. 2003. Accountability, responsibility and organization. *Scandinavian Journal of Management* (19):251-273.
- Llewellyn, S., and M. J. Milne. 2007. Accounting as a codified discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20 (6):805-824.
- Loneux, C., and B. Parent. 2010. *Communication des organisations : recherches récentes*. Vol. 2. Paris: L'Harmattan.
- Lorino, P. 1995. *Comptes et récits de la performance*. Paris: Editions d'Organisation.
- Lorino, P. 2005. Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue Française de Gestion* 159 (6):189-211.
- Lorino, P., and B. Tricard. 2012. The Bakhtinian Theory of Chronotope (Time-Space Frame) Applied to the Organizing Process. In *Constructing Identity in and around Organizations*, edited by S. M. M. Schultz, A. Langley, H. Tsoukas. : Oxford University Press: , 201-234.
- Loubet, D., and P. Blasco. 1994. *Le partage du travail et son organisation dans l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- MacKenzie, D., and Y. Millo. 2003. Constructing a market, performing theory: the historical sociology of a financial derivatives exchange. *American Journal of Sociology* 109 (1):107-145.
- March, J. G., and H. A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Mayère, A. 1995. La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. *Revue Française de Gestion*:8-16.
- . 2000. Mutations organisationnelles évolution des productions et échanges d'informations. *Sciences de la Société* (50-51):87-106.
- Mayère, A. 2010. Organizational Communication and the Renewed Issue in Information and Communication Technologies. *Management Communication Quarterly* 24 (4):612-619.
- Mayo, E. 1977. *The social problems of an industrial civilization*: Arno Press.
- McLuhan, M. 1967. *War and Peace in the global village*. New York: Bantam Books.
- McPhee, R. D., K. K. Myers, and A. Trethewey. 2006. On collective mind and conversational analysis. Response to COOREN. *Management Communication Quarterly* 19 (3):311-326.
- McPhee, R. D., and P. Tompkins, eds. 1985. *Organizational communication : traditional themes and new directions*. Berverly Hills: Sage.

- McPhee, R. D., and P. Zaug. 2008. The communicative constitution of organizations. In *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, edited by L. L. Putnam and A. M. Nicotera. New York: Taylor & Francis, 21-49.
- Merckaert, J. 2012. Ne laissons pas les comptables régler leurs comptes en eux. In *Revue Projet: Centre d'Etude, Recherche et Action Sociales*.
- Miège, B. 1997. *La société conquise par la communication*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Miller, P., and C. Napier. 1993. Genealogies of calculation. *Accounting, Organizations and Society* 18 (7/8):631-647.
- Miller, P., and T. O'Leary. 1987. Accounting and the Construction of the Governable Person. *Accounting, Organizations and Society* 12 (3):235-265.
- Miller, P., and T. O'Leary. 2007. Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7-8):701-734.
- Moisdon, J.-C., ed. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris: Seli Arslam.
- Morgan, G. 1988. Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society* 13 (5):477-485.
- . 1989. *Les images de l'organisation*. Québec: Les presses de l'Université de Laval. Edition Eska.
- Morgan, G., and H. Willmott. 1993. The "new" accounting research: on making accounting more visible. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 6 (4):3-36.
- Morillon, L., A. Bouzon, and F. Cooren. 2009. Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail. *Communication et Organisation* (36):7-18.
- Morin, E. 1979. *Le paradigme perdu: la nature humaine*. Paris: Seuil.
- Mucchielli, A., and C. Noy. 2005. *Etude des communications: Approches constructivistes*. Paris: Armand Colin.
- Mumby, D. K., and C. Stohl. 1996. Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly* 10 (1):50.
- Munroe, R., and J. Mouritsen. 1996. *Accountability: power, ethos and the technologies of managing*: Thomson Learning Emea.
- Musca, G., L. Rouleau, and B. Fauré. 2013. Time, space and calculation in discursive practices: insights from the crow's flight chronotope of the Darwin expedition. In

- Perspectives on Process Organization Studies*, edited by F. Cooren, E. Vaara, A. Langley and H. Tsoukas. Oxford: Oxford University Press.
- Negroponte, N. 1995. *L'homme numérique*. Paris: Robert Laffont.
- Olivesi, S. 2006. *La communication au travail: une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*: Presses universitaires de Grenoble.
- Orlikowski, W. J. 1992. The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science* 3 (3):398-427.
- Osterloh, M., B. S. Frey, and F. Homberg. 2008. Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes. *Gérer et Comprendre* (91):48-54.
- Oswick, C., T. W. Keenoy, and D. Grant. 2000. Discourse, organizations and organizing: Concepts, objects and subjects. *Human Relations* 53 (9):1115-1123.
- Parent, B. 2001. Les recherches en communication organisationnelle aux USA : brève revue de littérature. In *Les recherches sur les communications organisationnelles en débat*, edited by CERCOR. Rennes Université Rennes 2, 85-90.
- Pène, S., Borzeix. Anni, and Fraenkel. Béatrice, eds. 2001. *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne* Paris: L'Harmattan.
- Pentland, B. T., and M. S. Feldman. 2008. Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information and Organization* 18 (4):235-250.
- Powell, W. W., and P. J. DiMaggio, eds. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Power, M. 1997. *The audit society: rituals of verification*: Oxford University Press, USA.
- . 2004. Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations* 57 (6):765-783.
- Putnam, L., and M. E. Pacanowsky, eds. 1983. *Communication and organizations, an interpretive approach*. London: Sage.
- Putnam, L. L., and A. M. Nicotera, eds. 2008. *Building theories of organizing: The constitutive role of communication*. New York: Routledge.
- Reddings, W. C. 1972. *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- Richardson, A. J. 1987. Accounting as a legitimating institution. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4):341-355.
- Robichaud, D., and F. Cooren. 2013. *Organization and organizing. Materiality, agency and discourse*. New-York: Routledge.

- Robichaud, D., H. Giroux, and J. R. Taylor. 2004. The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review* 29 (4):617-634.
- Robson, K. 1992. Accounting numbers as "inscriptions": Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organization and Society* 17 (7/8):685-708.
- Rouleau, L. 2007. Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion* (5):15-24.
- Rouleau, L., F. Allard-Poesi, and V. Warnier. 2007. Le Management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion* 33 (174):15-24.
- Samra-Fredericks, D. 2005. Strategic Practice,'Discourse'and the Everyday Interactional Constitution of'Power Effects'. *Organization* 12 (6):803-841.
- Scott, W. R. 2008. *Institutions and organizations: Ideas and interests*: Sage Publications, Inc.
- Searle, J. L. 1995. *The construction of social reality*. Cambridge: Harvard University Press.
- Searle, J. R. 1970. *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge: Cambridge university press.
- Segrestin, D., J.-L. Darréon, and P. Trompette. 2004. Le mythe de l'organisation intégrée. Les progiciels de gestion. *Sciences de la Société* (61).
2011. Séance Solennelle. *Petite Poucette : les nouveaux défis de l'éducation*.
- Simon, H. A. 1982. *Models of bounded rationality*. Cambridge: MIT press Cambridge, .
- Smith, A. 1976. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris: Gallimard.
- Smith, R. C. 1993. Images of organizational communication : root metaphores of the organization-communication relation. Paper read at Conference of the International Association Communication, may.
- Sociales., C. d. E. R. e. A. 2012. Qui décide de ce qui compte ? In *Revue Projet*.
- Sombart, W. 1930. Capitalism. In *Encyclopedia of Social Sciences*. New-York.
- Spee, P., and P. Jarzabkowski. 2008. Strategy formation as communicative process. Paper read at 24th Egos Colloquium, Upsetting Organizations, at Amsterdam.
- Stiglitz, J. 1989. *Economics of the Public Sector*. 2 ed. New York: W.W. Norton.
- Stiglitz, J., A. Sen, and J.-P. Fitoussi. 2009. *Performances économiques et progrès social. Vers de nouveaux systèmes de mesure*. Paris: Odile jacob.
- Stohl, C., and M. Stohl. 2011. Secret agencies: The communicative constitution of a clandestine organization. *Organization Studies* 32 (9):1197-1215.
- Tavernor, R. 2007. *Smoot's Ear: The Measure of Humanity*: Yale University Press.

- Taylor, F. W. 1911. *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Taylor, J. R. 1993. La dynamique de changement organisationnel : Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et Organisation* 1 (1):51-94.
- . 1993. *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, J. R. 2001. The 'rational' organization reconsidered: an exploration of some of the organizational implications of self-organizing. *Communication Theory* 11 (2):137-177.
- Taylor, J. R. 2006. Coorientation : a conceptual framework. In *Communication as organizing : empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*, edited by F. Cooren, J. R. Taylor and E. J. Van Emery. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 141-157.
- . 2008. Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication. In *Building theories of organizing: The constitutive role of communication*, edited by L. L. Putnam and A. M. Nicotera. New York and London: Routledge, 153-186.
- Taylor, J. R., and F. Cooren. 1997. What makes communication "organizational" ? : How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics* 27 (4):409-438.
- Taylor, J. R., F. Cooren, N. Giroux, and D. Robichaud. 1996. The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory* 6 (1):1-39.
- Taylor, J. R., C. Groleau, E. J. Van Emery, and L. Heaton. 2001. *The computerization of work: a communication perspective*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Taylor, J. R., and D. Robicheau. 2004. Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization* 11 (3):395-413.
- Taylor, J. R., and E. J. Van Every. 1993. *The vulnerable fortress: Bureaucratic organization and management in the information age*: University of Toronto Press.
- Taylor, J. R., and E. J. Van Every. 2000. *The emergent Organization. Communication as site and surface*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R., and E. J. Van Every. 2011. *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research*. New York: Routledge.

- Tsoukas, H., and R. Chia. 2002. On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science* 13 (5):567-582.
- Vasquez, C., and F. Cooren. 2013. Spacing practices: The communicative configuration of organizing through space-times *Communication Theory* 23 (1):25-47.
- Vasquez, C., and L. Marroquin. 2008. A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus? *Sciences de la Société* (74):27-43.
- Vollmer, H. 2007. How to do more with numbers: Elementary stakes, framing, keying, and the three-dimensional character of numerical signs. *Accounting, Organizations and Society* 32 (6):577-600.
- Watzlawick, P., J. H. Beavin, and D. D. Jackson. 1967. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: W.W. Norton.
- Weber, M. 1968. *Economy and Society*. New York: Bedminister Press.
- . 1995. *Economie et Société /1*. Paris: Pocket.
- . 1995. *Economie et Société /2*. Vol. 425. Paris: Pocket.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. New York: andom House.
- Weick, K. E., and L. D. Browning. 1986. Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management* 12 (2):243-259.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning* 29 (5):731-735.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27 (5):613-634.
- Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology* 87 (3):548-577.
- Winkin, Y. 1988. *Les moments et leurs hommes*. Paris: Editions de Minuit.
- Zarifian, P. 1996. *Travail et Communication. Essai de sociologie sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris: Presses Universitaires de France.

Les annexes suivent l'ordre des chapitres.

Chapitre 1 :

- L'appel à communication de la revue *Sciences de la Société* lancé avec Daniel Robichaud en avril 2011

Chapitre 3 :

- Collecte et analyse des données de thèse (la fabrique des comptes au sein d'une entreprise de construction)
- Diverses versions française, espagnole et anglaise des actes de calcul analysés dans la première section
- Collecte et analyse des données sur l'expédition Darwin (2009)
- Un schéma des déplacements prévus, réels et re-prévus

Chapitre 5 :

- L'appel à communication de la revue *Accounting Organizations and Society*
- Les retranscriptions des interactions des responsables de MSF
- L'appel à communication de la revue *Accounting Education*
- Le descriptif du contexte de l'expérience pédagogique
- Les tableaux des résultats de l'expérience présentée.

Chapitre 6

- Projet de Recherche « Money as textual agency »
- Rapport de soutenance de thèse 2006



Appel à communications

L'organizing : une question de langage, de discours ou de communication ?

Revue *Sciences de la Société*

Coordinateurs scientifiques

Bertrand Fauré, LERASS, Université Toulouse 3.

Daniel Robichaud, Department de communication, Université de Montréal

Pour son 80^{ième} numéro, *Sciences de la Société* (SdS), revue francophone interdisciplinaire, invite au dialogue les différentes communautés disciplinaires (sociologie, communication, gestion...) et linguistiques (francophone, anglophone...) concernées par le thème de « l'organizing ». Trois raisons justifient le choix d'une telle thématique : i) les organisations – et plus généralement les phénomènes organisationnels : l'organisé et l'organisant – occupent une place croissante dans le fonctionnement des sociétés modernes et dans la vie sociale des individus qui les composent ; ii) SdS a, depuis son origine, accordé une place importante à ce thème (n° 74,63,61,59,50 et 51 pour les 10 dernières années) ; iii) une thématique commune préoccupe de manière parallèle, mais largement déconnectée, les recherches anglophones et francophones sur le thème : celle du rôle du langage/discours/communication dans la constitution/construction/production des réalités organisationnelles.

Du côté anglophone, le « tournant interprétatif » (Putman & Pacanowski, 1983) a marqué l'émergence d'un champ disciplinaire – *Organizational Communication* –, qui s'est peu à peu autonomisé – ou « discipliné » (Mumby, 2007; Mumby & Stohl, 1996) – par rapport aux autres disciplines et qui est aujourd'hui structuré par des programmes universitaires et des réseaux scientifiques influents en Amérique du Nord et dans les sciences de la communication. De manière relativement indépendante, un autre réseau – plutôt européen et plutôt inscrit dans les sciences de gestion – s'est constitué dans les années 1990 autour des « *organizational discourse analysis* » (Grant, Hardy & Oswick, 2004). Si, jusqu'au début des années 2000, les deux champs demeuraient relativement imperméables (Jian et al., 2008 ; Taylor, 2008), des espaces institutionnels de rencontre entre les études de communication et les études de discours ont récemment été ouverts (Van Dijk, 2007, revue *Discourse & Communication*). Le dialogue n'en est cependant qu'à ses prémises.

Du côté francophone, les troupes avancent dans un ordre encore plus dispersé. Trois traditions disciplinaires ont connu des évolutions significatives mais partiellement indépendantes : la sociologie du travail, les sciences de gestion et les sciences de la communication. Ainsi, les études sur « le langage au travail » (Borzeix & Fraenkel, 2005), sur « l'analyse discursive des organisations » (Girin, 1990 ; Lorino, 2005) et sur « les communications organisationnelles » (Bernard, 2002, Delcambre, 2000) semblent toutes reconnaître le rôle fondamental du langage/discours/communication dans la

Afin d'étudier comment un budget est mis à jour et se construit à travers des interactions permanentes entre les membres de l'organisation, nous avons mené une étude de cas d'une entreprise de construction française, qui était la quatrième en importance dans son secteur en 2000 et qui disposait d'un large éventail de sites de construction (par exemple, des aéroports, des écoles, de grands bâtiments publics, etc.) dans différentes régions de France. Les organisations qui œuvrent dans ce secteur ont été, sont, et subissent des modifications importantes puisque leurs marchés se caractérisent par une forte volatilité des produits et des technologies, une gestion de projet impliquant des équipes pluridisciplinaires et de la coordination informelle, et tout cela pour maintenir une certaine compétitivité (Duc, 2002). Peut-être plus que dans d'autres secteurs, le langage froid des chiffres est utilisé pour donner un sens à des activités différentes dans leur temporalité, dans leur localisation et dans leur langage.

Dans cette entreprise, le processus budgétaire suit quatre étapes schématisant la construction d'un budget ainsi que les responsabilités des intervenants:

- la prévision initiale, produit par le département des planifications, qui utilise des projections données par le département des ventes, par exemple sur la base d'un plan architectural de bâtiment, ou d'autres projets, et des rapports standards établis précédemment,
- la nouvelle prévision (sous la responsabilité du gestionnaire du site), qui tient compte de l'organisation des tâches et la composition de l'équipe affectée au site,
- un contrôle périodique basé sur la révision des coûts finaux et visant à faire des comparaisons avec les prévisions initiales,
- le budget final, devant être transmis au service après-vente.

L'analyse a surtout porté sur la troisième étape, là où les aspects opérationnels, administratifs et financiers sont discutés lors de rencontres en face-à-face (les réunions de contrôle budgétaire)

Généralement, trois types de membres de l'organisation participent à ces réunions: (1) le conducteur de travaux (CT), responsable de toutes les opérations, y compris la coordination avec d'autres collaborateurs (par exemple, les sous-traitants), ainsi que les considérations ayant trait aux résultats financiers, la qualité du travail et de la sécurité du site; (2) le directeur d'exploitation » (DE), responsable de tous les sites dans une région spécifique, dont le travail consiste à s'assurer qu'ils sont

gérés en conformité avec les objectifs de l'entreprise, et (3) le contrôleur de gestion (CG), chargé de garantir l'exactitude des chiffres pour l'ensemble des sites de la filiale.

Les rôles de ces trois acteurs correspondent aux trois rôles clés qui définissent une relation triadique entre les personnes chargées de veiller à ce que le budget soit «responsable»: l'*accountor* (ie, la personne rendant les comptes), l'*accountant* (ie, la personne produisant et traduisant des comptes), et l'*accountee* (ie, la personne recevant les comptes) (Colasse, 1997). Dans notre étude, l'*accountor* est le conducteur de travaux. il (l'entreprise que nous avons étudiée était presque entièrement dirigée par des hommes) est responsable du chantier et engagé à produire des rapports réguliers sur l'avancement des travaux. L'*accountant* est le contrôleur de gestion de la filiale chargée de superviser l'intégrité du processus comptable. L'*accountee* est le directeur d'exploitation qui reçoit les comptes et qui a la responsabilité de les accepter ou de les rejeter.

Les données et l'analyse que nous allons fournir à la section suivante ont été basées sur une recherche de terrain menée par dans une des filiales (500 salariés, 50 sites) de la société et ont été recueillies au cours de l'année 2004. Les données se composent de (1) la collecte de documents officiels sur le processus budgétaire; (2) d'entrevues de fond avec 31 membres de l'organisation (par exemple, les agents financiers, les gestionnaires opérationnels, les conducteurs de travaux, contrôleurs de gestion, comptables, planificateurs, ingénieurs informatiques), semi-structurées qui ont durées environ une heure chacune, et (3) l'observation, non-participative, des activités quotidiennes de ces membres, souvent au cours de leurs interactions réelles, sur place.

Ces données nous ont permis de vérifier (1) comment les budgets sont créés / construits, mis à jour et utilisés, (2) la façon dont le processus budgétaire est organisé instinctivement par les membres de l'organisation, (3) la situation actuelle de chacun des chantiers de construction; et (4) la façon dont les états comptables représentent cette situation.

Au total, 27 réunions de contrôle mensuelles à propos de 9 projets de chantier ont été observées sur une période de 4 mois. Chaque fois, une copie du document budgétaire a été obtenue, avant et après la réunion, et les modifications qui ont été introduites ont été recalculées rétrospectivement. En raison de la nature confidentielle de ces réunions, il n'a pas été possible de faire des enregistrements audio ou vidéo des interactions observées. Par conséquent, l'analyse s'est appuyée sur des notes manuscrites détaillées, capturant autant de contenu verbal et non verbal que possible.

Naturellement, cela a rendu impossible de transcrire chaque mot prononcé avec précision. Néanmoins, puisque le flux de la conversation était sans cesse interrompu par la recherche des données, il était relativement facile de transcrire la conversation réelle. Afin de s'assurer que nos transcriptions étaient

exactes, nous les avons donné aux gens étudiés pour qu'ils valident leur contenu (voir Lincoln et Guba, 1985; voir aussi Creswell & Miller, 2000).

Les méthodes utilisées pour transcrire les données ne permettaient donc pas une analyse de conversation systématique (voir Levinson, 1983). Des séances conjointes d'analyse des données ont permis de consolider les interprétations. Pour chacune de ces sessions, des passages ou extraits considérés comme «représentatifs» ou «indicatifs» du processus de budgétisation étaient sélectionnés et lus attentivement avec à l'esprit l'objectif de notre recherche (i.e. comprendre comment la constitution d'une organisation s'accomplit à travers le langage comptable). Par la suite, les analyses individuelles étaient discutées afin de parvenir à une interprétation commune du passage. Cette méthode a permis de mieux comprendre les données, ayant acquis une connaissance approfondie du contexte. Avant de présenter l'analyse, trois observations générales sur les réunions observées doivent être faites..

Premièrement, le budget est généralement constitué d'un ensemble de tableaux structurés selon la chronologie des tâches sur un chantier de construction particulier (par exemple, jeter les bases - ériger des murs- faire le carrelage, etc.) Dans ces tableaux, chaque ligne correspond à un type de dépenses (par exemple, la main-d'œuvre, les matériaux, etc.) et se réfère à des documents spécifiques (par exemple, un projet de loi, la documentation des heures de travail, etc.) Chaque colonne correspond à des calculs qui suivent les protocoles établis (par exemple, la proportion de l'avancement des travaux, les lacunes actuelles, ou des projections de déficits). Ainsi, chaque chiffre correspond au résultat des calculs de chaque ligne. Alors que l'informatisation du processus de budgétisation contribue fortement à la standardisation et la textualisation d'un budget, un budget est également composé de divers documents (budgétisation, de comptabilité et de planification), tirés des bases de données de l'entreprise ou produits localement sur des feuilles "aléatoires". Un budget est donc "multitextuel" ou "pluritextuel" puisqu'il est constitué d'un ensemble de textes différents. C'est ce qui explique pourquoi il est si difficile de trouver une seule version du budget « avancé » d'un projet à un moment donné au cours du processus de budgétisation.

Deuxièmement, les calculs étaient omniprésents dans les réunions observées. Les procédures variaient selon les circonstances et les modes de calcul (avec ou sans ordinateur, écrite ou mentale, ostentatoire ou discrète). Parfois, certains calculs étaient incomplets, il y avait des approximations ou des erreurs que personne ne remarquait. Parfois, les résultats étaient déjà connus à l'avance et l'exercice n'était qu'une simple vérification, employant une autre méthode de calcul. Cette utilisation flexible des calculs pendant le processus de budgétisation est parallèle à l'utilisation fluide des textes budgétaires, et fait écho à la notion de « fonctionnalité située » de la comptabilité développée par Arhens et Chapman (2007).

Troisièmement, les réunions que nous avons observées ont montré que les comptes ne sont pas une donnée construite extérieurement de la subjectivité des acteurs. Ils sont construits à partir de différents points de vue, pour divers objectifs ou publics, et dans diverses circonstances. La plupart des décisions qui ont été prises lors de ces réunions, ne portaient pas sur les mesures qui devaient être prises à l'égard d'un site particulier, mais sur la manière de représenter des actions particulières (ie, les décisions concernant les informations à utiliser, comment les présenter, ou quel discours tenir pour justifier ou légitimer des chiffres précis). Ceci corrobore les écrits de Vollmer (2007) sur *downkeying* et *upkeying*³³ et des études parallèles qui traitent de la nature procédurale de la prise de décision dans les organisations (Mars & Simon, 1958) et la praxis que Langley (1989) appelle «l'analyse formelle."

³³ Termes impossibles à traduire

Analyse d'un acte de calcul

- 12 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 (CGF). 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 chantier⁶. 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 :

CGF : En définitive, ce sont les 80 m² de béton qui coûtent très cher. Si on prend tous les postes, on a :

Le bloc : $80 \times 10 \times 0.9 = 720$. D'accord ?

La main d'œuvre : $7 \times 25,6 \times 30 = 5376$. D'accord ?

Le béton : $90 \times 1.08 \times 10 = 972$. D'accord ?

La pompe : $2 \times 450 = 900$. D'accord ?

La redevance : $7.5 \times 12 = 90$. D'accord ?

L'acier : 600. D'accord ?

CT : Il y a la location et le transport.

CGF : 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 euros⁷, par 80 m². (Calculant de tête). Cela fait 110 euros le m² ! Moi, je peux dire au chef, voilà, votre truc, il coûte, 110 euros/m². Avec ce tableau (il montre du doigt l'opération posée par écrit sur la feuille de papier), tu vois, c'est facile.

Episode 1: From conversation to text

The first interaction we look at is part of a control meeting (the third step of the budgetary procedure). It involves a young site engineer (SE) and a management controller (MC). The interaction marks the beginning of the construction project, and constructing the foundation is already taking more time than had been initially forecast – so the participants are working under time pressure. The site engineer and the controller are both trying to calculate the financial consequences of this delay: the additional location costs of the block and the pump necessary for constructing the foundation as well as the required labor time and materials (all interactions originally took place in French and were translated into English):

[Sequence 1]

MC: For sure, it's the 80 m^2 [m^2 stands for 'square meters', the usual measurement standard in Europe] of foundation that are expensive. If we break it down by categories, we've got:

- The block: $80 * 10 * 0.9 = 720$. Right?
- Labor: $7 * 25,6 * 30 = 5376$. Right?
- Concrete: $90 * 1.08 * 10 = 972$. Right?
- The pump: $2 * 450 = 900$. Right?
- The rental: $7.5 * 12 = 90$. Right?
- The steel: 600. Right?

SE: There is the hiring and the transportation.

MC: Hiring: $10 \text{ days} * 6 = 60$ + transportation 100 (*types on his calculator, checks the sum total of the components of the steel costs, and holds up his calculator*). So we get a total of 8800 euro, divided by 80 m^2 (*makes a mental calculation*). That adds up to 110 euro per m^2 . So now, I can tell the chief, there, your thing, it costs 110 euro per m^2 . With this table (*shows the whole operation, which now has become materialized on a piece of paper, with his finger*), you see, it's easy.

miembros organizacionales (es decir, están sujetos a rendir cuentas) y reafirman un sistema de roles y posiciones. Nuestro análisis del primer episodio muestra cómo la inscripción/textualización es usada como un recurso discursivo que permite a los interlocutores actuar a través del espacio y el tiempo. Nuestro análisis del segundo episodio se enfoca en la relación triádica entre quien rinde cuentas, el contador y quien recibe las cuentas, y explica cómo esta triada es ejecutada mediante actos de habla o maniobras conversacionales específicas.

Episodio 1: de la conversación al texto

La primera interacción que analizamos es parte de una reunión de control (el tercer paso del procedimiento presupuestal). Involucra a un joven ingeniero de la obra (IO) y a un controlador administrativo (CA). La interacción marca el inicio del proyecto de construcción: la edificación de los cimientos ya está tomando más tiempo del que habían pronosticado, entonces los participantes están trabajando bajo la presión del tiempo. Tanto el ingeniero de la obra como el controlador están tratando de calcular las consecuencias financieras de este atraso: los costos adicionales en el alquiler de la mezcladora de cemento y la bomba (maquinaria necesaria para la construcción de los cimientos), así como el tiempo de la mano de obra y los materiales requeridos (las interacciones se dieron originalmente en francés y se tradujeron al español):

[Secuencia 1]

- CA: De seguro, son los 80 m² de cimientos que son caros. Si lo desglosamos en categorías, tenemos:
- La mezcladora: $80 \times 10 \times 0.9 = 720$. ¿Correcto?
 - Mano de obra: $7 \times 25,6 \times 30 = 5376$. ¿Correcto?
 - Concreto: $90 \times 1.08 \times 10 = 972$. ¿Correcto?
 - La bomba: $2 \times 450 = 900$. ¿Correcto?

L'objectif de l'expédition Darwin était d'effectuer la première traversée de la Cordillère Darwin en Terre de Feu (Patagonie), l'une des dernières régions inexplorées du monde (Musca et al., 2010) . Pas de cartes détaillées ou de données GPS pour cette région. À cause des difficultés techniques complexes combinées aux conditions climatiques très hostiles (vents 150 kilomètres par heure), il était impossible jusque-là de réaliser la traversée. L'expédition a dû faire face à de nombreux paramètres et d'événements inattendus (Weick & Sutcliffe, 2007; Söderholm, 2008), comme des conditions d'alpinisme très difficiles, des tempêtes maritimes et d'autres violentes.

L'expédition était composée d'une équipe de 18 professionnels (guides et alpinistes expérimentés, soutenus par un équipage de bateau qui servait de camp de base et quatre chercheurs), qui s'y préparaient depuis septembre 2008, et s'est étendue sur une période de 6 semaines (septembre - novembre 2009 - www.unrevededarwin.com).

Dès le début, l'expédition dérogeait considérablement du plan initial. Tout d'abord, il a fallu près de deux semaines en mer, à cause de la mauvaise météo pour atteindre la Cordillère par bateau et le site d'atterrissage (Yendegaia) était opposé où était initialement prévu. A partir de là, il a été décidé que la traversée de la chaîne de montagnes se ferait d'est en ouest, en commençant donc avec la partie la plus difficile, alors qu'il était prévu le contraire. Deux groupes ont été formés et ont commencé à grimper à partir de chemins différents. Les équipes étaient censées se rencontrer sur la crête Cordillera (à Saint-Valentini), à partir d'où ils continueraient la traversée ensemble. Après cinq jours de s'avancant dans la Cordillère cependant, les grimpeurs ont été confrontés à un relief montagneux impénétrable, sur ordre du chef de l'expédition, ils descendent de la crête, et retournèrent à Yendegaia. La Cordillère ne pouvait être traversé par cette voie au cours des trois dernières semaines.

La narration n'est pas claire, il manque certain référent. Ex : «cinq jours plus tard», après le départ? Après qu'ils se soient retrouvés à st-valentini?

³⁴ Tous ces éléments relatifs au terrain ont essentiellement été rédigés par Geneviève Musca et Linda Rouleau et sont des traductions personnelles d'un chapitre d'ouvrage à paraître en 2014 (Musca, Rouleau & Fauré, 2014).

Pareil pour les deux semaines du début, ils étaient censés prendre combien de temps pour s'y rendre? Ils partaient d'où?

Une stratégie alternative a ensuite été mise au point: la refonte de l'expédition autour d'objectifs plus modestes : la conquête de quelques «premières» (c.-à-sommets jamais grimpé) dans les environs de Pia Bay. Après un temps d'arrêt pour réparer le bateau en Yendegaia Bay, et de multiples transformations du plan, l'équipe de grimpeurs ont conquis et nommés trois nouveaux sommets.

Les données ont été recueillies pendant toute la durée de l'expédition (avant, pendant et après l'expédition, à partir de Septembre 2008 jusqu'à 2011), au moyen d'une étude ethnographique en temps réel lors de l'expédition elle-même (Van Maanen, 2006 2011; Rasche et Chia 2009, Yanow, 2009). Les ensembles de données sont composées de: cartes, des missions de planification, des détails du partenariat, des interviews (+ 40 heures), d'agendas, de notes de réunion, des observations directes, des observations des participants, d'interactions enregistrées (+ 90 heures) et des vidéos (+ 80 heures). Une fois terminée, l'expédition a été suivie par un film et une série de conférences, ainsi que de la couverture des festivals de l'alpinisme international.

Une fois une base de données exhaustive, fiable et transférable a été constituée, la phase d'analyse a consisté à identifier les grandes périodes de l'expédition, à sélectionner et à analyser les principaux épisodes de reconfiguration spatio-temporel qui ont été examinés avec les grimpeurs. Nous avons concentré notre analyse sur la montée en montagne (partie "Cordillera") de l'expédition, en excluant les tentatives d'atterrissage maritimes et les déplacements au Cap Horn.

L'analyse montre comment l'expression «à vol d'oiseau» a contribué à créer une nouvelle conception du temps et de l'espace dans les différentes phases de l'expédition, comment elle a évolué au cours de l'expédition, et comment elle a été déployée dans un large récit de l'expédition.

Durant la phase de préparation de l'expédition, trois des alpinistes ont travaillé spécifiquement sur les cartes de la Cordillère, afin d'étudier les différentes voies possibles. Ces itinéraires ont été discutés lors de deux réunions de l'équipe auxquelles les chercheurs ont assisté. L'un des chercheurs devait observer les préparatifs de l'expédition (10 jours, été 2009), et en particulier analyser les différentes discussions à propos des cartes. Durant les réunions, les grimpeurs ont utilisé l'expression «à vol d'oiseau» pour évaluer la distance en ligne droite séparant un point de la Cordillère de l'autre, selon le vocabulaire de leur pratique professionnelle habituelle. Cette distance est évidemment plus courte que la distance qu'ils auraient réellement à traverser pour relier un point à un autre : tout alpiniste chevronné, que ce soit dans les Alpes ou l'Himalaya, doit savoir estimer le temps moyen nécessaire

pour parcourir la distance réelle qui sépare les deux points, en tenant compte de l'élévation et de la nature du terrain.

L'expression «à vol d'oiseau» renvoie ainsi à trois dimensions: la distance / altitude / heure, ce qui explique son utilisation fréquente dans le monde de l'escalade. Par conséquent, un calcul «à vol d'oiseau» fourni pragmatiquement des objectifs spatio-temporelles, basé sur l'expérience en alpinisme des participants à l'expédition.

Après les deux semaines en mer, les grimpeurs ont finalement atteint leur point de départ : Yendegaia. Une des équipes s'est dirigée vers le col de Saint-Valentini, au point de rencontre prévue avec l'autre équipe. Les progrès ont été lents: les alpinistes portaient de lourdes charges (de l'équipement qui leur assurait une autonomie de 15 jours) et ont souvent dû faire marche arrière (les cartes étaient inexactes et le terrain, très complexe). Ils ont discuté beaucoup entre eux au sujet de l'évaluation des distances à couvrir et le temps nécessaire pour le faire (voir les conversations audio et vidéo enregistrée). Ils ont utilisé l'expression «à vol d'oiseau» un certain nombre de fois et à cet endroit-là et à ce moment-là, il a pris un autre sens, symbolisant la complexité de l'objectif spatio-temporelle de l'expédition («traverser la cordillère dans les 40 jours»), mais aussi les efforts presque risibles des grimpeurs de trouver un chemin dans cet espace inexploré. Ces interactions ont été enregistrées sur vidéo.

D'une part, les grimpeurs ont sans cesse évalué et réévalué le temps nécessaire pour atteindre leur objectif intermédiaire, comme s'ils essayaient de stabiliser le rapport entre la distance parcourue / élévation / heure, pour créer une nouvelle référence. Mais ce ratio n'était pas stable; il a changé tous les jours en fonction du terrain, des charges à transporter, du temps et de l'itinéraire choisi.

"Nous approchons du col de Saint-Valentini, il nous a fallu 9 heures pour transporter nos charges lourdes sur à peine plus de 800 mètres d'altitude." (Journal, site d'expédition).

"Nous avons marché pendant une journée, nous étions à 15 mètres" (rire - se référant à J14) (grimpeur John, enregistrée sur bande vidéo, J22)

"Donc, nous avons escaladé 1.000 mètres depuis Yendegaia. Et il nous a fallu ... combien de temps? Quatre jours pour arriver ici? Quatre jours, oui! Quatre jours pour arriver à 1000 mètres." (Grimpeur John, enregistrée sur bande vidéo, J18)

Les grimpeurs ont utilisé l'expression «à vol d'oiseau» comme une tentative pour stabiliser cette distance / altitude rapport / heure, mais ils se sont rapidement moqué de cette tentative de mobiliser une image incongrue pour un grimpeur, celle d'une distance parcourue par un cheval:

John: «Nous avons atteint 76 mètres d'altitude. Yendegaia est 9,670 m à vol d'oiseau ».
Robert: "... et 15,2 km à cheval. (rires)" (Entretien enregistré sur vidéo, J16)

Ils ont également tenté de comparer cette distance (en mesure de «vol d'oiseau») pour les photos aériennes, afin d'évaluer si un portage a été nécessaire, ou pour évaluer la distance qui les séparait de l'autre équipe de grimpeurs. Mais ils n'ont rien dit à ce moment-là sur le temps nécessaire pour parcourir ces distances, comme si l'écart entre leurs tentatives précédentes et la réalité du temps passé sur le terrain les avait empêchés de prendre une décision.

Selon les données que nous avons recueillies au cours de l'expédition, l'expression "vol d'oiseau" est apparue en référence à cet épisode où les alpinistes tentaient de franchir la Cordillère - quelques jours plus tard, ils en parlaient encore - pour montrer à quel point ils étaient heureux d'avoir atteint leur premier objectif.

La retraite à Saint-Valentini a marqué «la fin du rêve»: la traversée de la Cordillère n'était pas possible par cette voie, en considérant le temps restant (aucune prolongation de l'expédition n'était possible). Une semaine plus tard, quand les grimpeurs sont arrivés à Pia, plus loin dans la Cordillère, en vue de monter un autre groupe de sommets, ils ont utilisé une autre façon d'évaluer la distance et les calculs de temps.

À Pia, l'objectif final de la traversée avait été abandonné. Les grimpeurs se concentrèrent à accomplir certaines «premières», des ascensions de sommets isolés, puis ont concentré leurs efforts sur l'ascension du mont Darwin / Shipton. À Pia, l'objectif spatio-temporel a changé de «traverser la cordillère dans les 40 jours» à «faire quelques premières autour de Pia / du croissant du Mont Darwin / Shipton au cours des 15 derniers jours.» Une nouvelle forme de calcul fut instituée afin de se situer dans le temps (un jour, un moment, se concentrer sur les heures) et l'espace (ce qui peut être vu par l'œil plutôt que sur une carte). Les grimpeurs sont passés à une autre logique d'ascension: "la vue". Ils ont créé une nouvelle voie d'ascension en s'appuyant non pas sur les cartes, qui se sont avérées inexactes, mais sur les photos (prises lors des vols de reconnaissance, ou sur place, lors de l'exploration de reconnaissance du terrain) ou ce qu'ils ont vu directement. Cependant, ils se heurtèrent à une nouvelle difficulté: la plupart du temps, le temps était mauvais et la visibilité presque nulle.

Plusieurs conversations des grimpeurs enregistrées à Pia portaient sur l'évaluation du temps nécessaire pour aller du camp de base au sommet, en prenant en compte l'élévation. Les chaînes de questions et les répétitions montrent la difficulté qu'ils avaient à stabiliser une combinaison espace-temps fiable pour calculer leur itinéraire quotidien. Dans le même temps, c'est par le dialogue que, ensemble, ils ont pu construire une combinaison pratique (mètres / heure, en fonction de l'altitude).

La combinaison de l'espace-temps développée a été immédiatement remise en question en raison de la topographie inconnue au sommet, sommet qui n'avait pas encore été vu. Les grimpeurs ne savaient pas si c'était une bosse, un point ou une longue crête, ce qui changeait totalement l'évaluation du temps à monter, et remettait en question la faisabilité d'une stratégie de «one-push" (aller et retour en une journée).

Toutes les tentatives conjointes des grimpeurs pour estimer une relation stable entre la distance, l'altitude et le temps requis pour la parcourir échouèrent en vue des difficultés concrètes sur le terrain, dans ce territoire particulièrement complexe et inexploré de la Cordillère Darwin.

L'expédition est devenue une nouvelle histoire, intégré dans un collectif spécifique qui pourrait être décrit par le chronotope de vol corbeau. Le récit Darwin est ponctuée par des périodes d'immobilité - par exemple, une équipe d'escalade coincé dans une baie - et des stratégies désespérées dans un environnement inconnu - en essayant de creuser un bateau hors de la boue à l'aide de bûches de bois. Pendant les périodes d'immobilité, le vol d'un seul corbeau séparé les équipes de leurs objectifs visibles. La première période jouée, le vent était trop fort pour un tel vol. Dans la troisième période, l'oiseau a été embourbé dans le marais Yendegaia. Pendant les périodes de mouvement, le vol du corbeau mesurer avec précision les performances spatio-temporelle des équipes (plus ou moins que le vol quotidien d'un corbeau). D'autres grimpeurs ont préféré restreindre le contexte qui donne un sens à cette expression à la progression de l'équipe 2 au cours de la deuxième période. Mais tous étaient d'accord pour interpréter le vol du corbeau comme l'unité minimale de mouvement réalisable en une seule journée et en tant que mesure concrète de progression spatio-temporelle de l'expédition. Deux ans plus tard, tous les membres interviewés depuis la fin de l'expédition avait une mémoire claire du contexte dans lequel l'expression a émergé et a bien compris son importance chronotopique.

L'expédition ne s'arrête pas lorsque l'équipe est retournée en France. Les grimpeurs, ainsi que d'autres membres de l'équipe, se sont rencontrés à plusieurs reprises et ont continué à parler de l'expédition. Les chercheurs ont mené des entrevues post-expédition. Le premier auteur de l'étude a observé les différentes discussions qui ont eu lieu pendant le tournage et la projection du film sur l'expédition (« Le rêve de Darwin »). La question de l'évaluation des distances et de l'articulation des dimensions spatiales et temporelles dans cette cordillère frustrante et imprévisible (entrevue post-expédition) revenait encore et encore. Les grimpeurs ont de nouveau discuté de la différence entre leur représentation a priori de la traversée (150 kms à couvrir en 40 jours) et la réalité du terrain.

L'expression vol d'oiseau a été intégrée explicitement dans l'histoire de l'expédition, à travers le film. En effet, la vidéo du dialogue en face de la tente sur le vol d'oiseau et la création d'une nouvelle unité à Darwin (cf dialogue retranscrit ci-dessus) est présentée dans le film. C'est de cette façon que l'expression « vol d'oiseau » est devenue pratiquement institutionnalisée. Tous les grimpeurs ont vu la vidéo de ce dialogue à plusieurs reprises au cours des diverses projections du film, ils en parlaient entre eux, et ils ont ri à ce sujet aussi. Le vol d'oiseau est définitivement ancré dans l'histoire de cette expédition.

Performing business and social innovation through accounting inscriptions

Organizers: Cristiano Busco, (NUI Galway), Fabian Muniesa (Mines ParisTech, Paris), & Paolo Quattrone (IE Business School)

A workshop sponsored by Accounting, Organizations and Society,

with the support of NUI Galway, Mines ParisTech, Paris & IE

Business School, Madrid

Location & Time: Galway, Ireland, 22–24 September 2013

Purpose of the workshop

A growing number of works in accounting and beyond have highlighted the power of inscriptions in mobilizing organizational actions and achieving social and economic orders.

*The aim of this workshop is to offer a venue for reflecting on the positive role that accounting can play in performing business and social innovation. We would like to foster a debate on how **accounting practices can be re-designed to perform a proactive role in prompting managerial innovations**, different forms of empowerment, development of pragmatic management solutions, and the mediation of multiple organizational, social and economic interests. This requires a reflection on the effects that accounting inscriptions, logics and practices have on organizations, economies and societies such as **how accounting performs the production and distribution of economic value and defines different notions of capital**.*

DISCUSSION ENTRE DEUX MANAGERS LOGISTIQUES DE MSF

4. "FAIRE ET RENDRE LES COMPTES CHEZ MSF"

A partir de la 3ieme min jusqu'à la 6ieme

LUC Ah non, non, ils sont là.

FRED Y'a la main d'œuvre↑

LUC Ah↑

FRED Moi faut que je note tout, je vais tout justifier, je vais faire un narratif, tu vois
(.) pour qu'il nous suive et que Bruno, que ce soit clair pour Bruno.

(1.0)

FRED (inaudible), lignes à lignes, on a regardé lignes à lignes.

LUC Il est pas un peu borné?

FRED Non non mais ça va, moi j'aime bien bosser avec lui.

LUC (inaudible), il est peut-être un peu trop obtus=

LUC = mais la peinture on n'a pas changé les quantités ni les prix [hein]

FRED [oui, non, moi j'ai baissé un peu les quantités par rapport à ce que tu m'avais dit, mais par contre, le prix, c'est pas du tout ce que nous on avait estimé. Lui il a raison, c'est plus cher. Le pot de peinture à l'eau, on l'a payé quatre fois plus cher que ce que j'avais mis dans le budget moi=

LUC =ah oui, d'accord=

FRED =oui, moi j'avais mi 25 dollars le bidon et [on a payé 103

LUC [ah mais c'est pas comme ça, c'est pas comme ça qu'il faut (inaudible). Moi je vois l'argent qui est là (geste de la main). Si l'argent est disponible, on ::: peut=

FRED = ouais mais Bruno il dit si on dépense pas cet argent ca veut dire qu'on peut l'utiliser sur un :: autre projet [ou

LUC [oui oui mais ca c'est... il a tord=

FRED =Ca je sais pas.

LUC Nous aussi on peut avoir besoin de cet argent pour un matériel. Pour la peinture, y'a des prix qui diffèrent de ::: un à vingt quoi=

FRED =ouais, ouais=

LUC Un budget qui est bien dépensé, c'est un budget qui est dépensé à 90%. 100% c'est ::: au moins c'est ::: parfait quoi. Si on a l'argent, il est là il faut l'utiliser. Il faut pas se dire « ha be cet argent si on le dépense pas, ca peut servir pour un autre projet. Non... Ca c'est pas du tout ::: En tout cas pas chez MSF. MSF au contraire, heu si tu dépenses 70% ou 60% du budget, ils sont pas contents. Là, là, [

FRED [non mais parce que

LUC [il est disponible pour nous et on le dépense pas alors que

FRED [là je suis d'accord. Mais ca dépend les activités. Si tu as dépensé 60% de ton budget et que t'as fait 60% des activités prévues, ils sont pas contents. Mais si t'as fait toutes tes activités prévues et que t'as dépensé 65 ::: je pense qu'on t'applaudit à :::

RÉUNION PRÉPARATOIRE DE LA RENCONTRE DE MSF AVEC LES
RESPONSABLES DE CENTRE DE SANTÉ.

5. "IL FAUT EN PROFITER POUR FAIRE TAIRE SA VOIX QUOI..."

Jean-Séb Ouaih voilà, mais ça il faut qu'on réutilise ces arguments-là, qu'on leur redise, qu'on leur redise qu'on souhaite travailler dans c'sens-là et de toute façon c'est l'système congolais qui doit fonctionner comme cela. Et puis on a des soins de qualité et ça se situe sur l'hôpital, mais y devrait avoir un impact plutôt positif que négatif pour eux.

Arnold Hu=

Anne-Laure =Ouaih

(1.5)

Jean-Séb Et ça moi j'pense

Anne-Laure Parce que ça ils [n'en étaient pas du tout

Jean-Séb [j'pense qu'on peut l'faire ressortir avec les chiffres=

Anne-Laure =Ils en était pas du tout convaincu au départ

Jean-Séb Ben non

(1.0)

Jean-Séb non non

(0.5)

Jean-Séb ils étaient pas convaincu au départ et le jack de Cépromi il dit qu'on a un impact négatif, mais moi j'suis à peu près convaincu que tous les centres ils vont dire le contraire de xxx

Anne-Laure Oui donc il est pas représentatif

Jean-Séb Non voilà

(1.0)

Jean-Séb Et il faut en profiter s'il est là dans un meeting devant tout l'monde de faire taire sa voix quoi. Qu'est-ce- Bon avant de nous d's'avancer, allons un p'tit peu à l'écoute, qu'est-ce qu'ils ont à nous dire ces gens-là, qu'est-ce qu'ils vivent depuis qu'on est là trois mois sur l'hôpital. Qu'est-ce qu'ils ont comme impact? Qu'est-c'que ça leur donne, qu'est-c'que ça leur donne pas euh à part ça reprendre contact avec eux, reprendre les téléphones, les numéros de téléphone euh le bip xxx on va chercher les patients

(1.0)

Jean-Séb xxx mettre en jeu

Anne-Laure (Faut qu'on s'dise l'existant)

Jean-Séb On n'a pas pour l'instant, on n'a pas démontré l'existant parce que ça fait que trois mois qu'on xxx Là maintenant on a des chiffres, là maintenant on peut s'dire voilà r'garde, on a fait l'expérience sur trois mois, donc vous dites-nous comment est-ce que vous les avez vécu ces trois mois. Nous on va vous dire euhhh c'qu'on c'qu'on vit aussi xxx

Anne-Laure Parce que la crainte au départ euh de la part des centres de santé, c'était euh la création d'un système de soins gratuit euh mette à mal euh

Jean-Séb Ouaih tout leur tout leur salaire. Eux ils sont tous sur le sur le recouvrement des coûts hein?

(0.5)

Jean-Séb donc leur argent, leur salaire euh c'est des patients. Donc euh la perte de deux patients, c'est la perte de deux dollars

RENCONTRE DE MSF AVEC LES RESPONSABLES DE CENTRE DE SANTÉ.

6. "L'HERBE POUSSE DEVANT MA PORTE"

I3 Okay si on pouvait aussi ajouter (0.5) d'une façon profonde, sans parler de statistiques, XXX. Y a Yamingo qui- Yamingo et Kayna où vraiment l'herbe a poussé aux portes des centres

Régis [Hum

P1 [Hum

I3 Ça c'est vraiment une réalité en attendant vos rapports. Bon ça arrête. Y a plus de patients dans ces deux centres.

Régis Yamingo, c'est c'est ici à côté à un kilomètre d'ici

(3.0)

Chantal Mais vous pensez en fait. Vous pensez parce que l'herbe a poussé, c'est parce que MSF a [tous pris ces malades

I3 [En tout cas, moi je pense

Chantal [De façon générale

I3 [ils sont plus proches ils sont plus proches de l'hôpital où est MSF est là et nous pensons que ça peut influencer d'une façon ou d'une autre

7. "IL FAUT VOIR LES CHIFFRES COMME VOUS DITES"

ROBERT [Marius, il dit c'est- c'est très bien ces rencontres là (.) c'est juste que ça fait beaucoup de gens (.) et que ça laisse (.) personne dans les service euh à une heure importante de la journée de huit heures à neuf heures le matin[↑] (.) euh: est ce que ce serait pas plus constructif de faire ça avec les chefs de service (.) avec les médecins (.) euh: et suite à ça c'est les chefs de service qui retransmettent dans leurs services (.) avec leurs équipes. Je sais pas hein moi c'est-

DIRECTEUR Oui là c'est euh c'est lourd euh parce que même la transmission du message (.) hein euh change d'un niveau à un autre[↑] (.) chacun transmet selon sa façon dont il a compris (1.0) et euh nous nous souhaitons toujours rester avec tout le monde et chacun comprend euh il puise euh à la source (1.0) il n'est [pas

ROBERT [Ça fait ça fait une heure ça fait trois heures par semaine où il y a personne dans l- dans l'hôpital ((regardant le directeur avec un léger sourire))

DIRECTEUR Oui euh et puis les risques qui sont:: déjà- parce qu'il faut aussi partir avec les risques qu'on a déjà rencontrés pendant (.) ces quelques minutes là

MARIUS (Ben ouais)

DIRECTEUR Je pense que:: l'idéal c'est euh de donner l'occasion à tout le monde (.) de:: pouvoir euh participer à ces réunions là (.) et:: avoir euh:: euh un- un niveau qui est révisé tous les jours

ROBERT Mais[::

DIRECTEUR [parce [que euh

MARIUS [Ouais mais là

ROBERT [Ouais mais après y'a la visite du médecin par- dans chaque service [où là il peut=

MARIUS [oui (.) voilà

ROBERT =Où là il devrait y avoir euh:: cette idée de transmission ou de mise à niveau euh:: aussi↑

DIRECTEUR Souvent c'est pas évident parce que euh : cette réunion c'est une réunion où euh se rencontrent tous les infirmiers de tous les services (.) et le chef de service ou euh de pédiatrie il a ses infirmiers là bas s'il a un cas de pédiatrie euh si on lui pose la question il peut expliquer (.) s'il veut expliquer, il explique (.) s'il ne veut pas bon il fait euh son tour de salle la visite des malades et puis il passe.

(1.0)

DIRECTEUR Et celui qui est maintenant en chirurgie comment est ce qu'il saura ce qui se passe en:: médecine interne (.) parce nous nous voulons toujours avoir des infirmiers polyvalents (.) et qui peuvent nous servir euh à tout moment dans d'autres services (.) en cas d'urgence=

ROBERT =Ouais mais à ce compte là aussi, on pourrait on peut on pourrait aussi penser à une rotation des infirmiers sur chaque service à tous les deux mois ?

(1.0)

DIRECTEUR Bon (.) c'sont des euh:: propositions qu'on peut pas: dire oui maintenant (.) c'est à approfondir hein donc euh nous devons toujours partir avec les chiffres

(.) comme vous le dites souvent (.) donc on s'est dit mais pendant cette période dans tel service il y a eu combien de péd- de de de problèmes quand on était à la réunion (.) si on remarque [que :

ROBERT [Si on n'est pas là on peut pas savoir↑ ((avec un petit sourire))=

DIRECTEUR Si euh on le sau[ra

ROBERT [hu hu hu ((petits rires))

DIRECTEUR hu hu [hu

ROBERT [hu hu

APPEL À COMMUNICATION ACCOUNTING EDUCATION: AN INTERNATIONAL
JOURNAL

ACCOUNTING EDUCATION: an international journal

(The official education journal of the IAAER)

CALL FOR PAPERS

Communication in Accounting Education

Guest Editors for this themed issue are F. Elizabeth Gray of Massey University, New Zealand,
and Lynn Hamilton of the University of Virginia, U.S.A.

Accounting, often described as “the language of business,” requires a diverse set of written and oral communication skills. The importance of communication in accounting education appears particularly timely today, as evolving international accounting standards and demands for increased transparency require accountants to be clear, responsive, audience-focused communicators. In addition, employers consistently report their need for accounting graduates with strong written, oral, and interpersonal communication skills. Accounting educators face the challenge of designing and delivering programmes that reflect current and evolving standards, meet employers’ and clients’ expectations, and educate students to make informed communication choices in order to achieve desired results and build relationships.

DESCRIPTION DE L'EXPÉRIENCE AVEC DES ÉTUDIANTS EN GESTION

Cette annexe présente expérience pédagogique menée à l'automne 2011 (et en cours de réplique) dans le département de comptabilité et gestion d'entreprise à l'Institut Universitaire de Technologie de Tarbes (Université de Toulouse Paul Sabatier - Sud de la France) et réalisée auprès de 120 étudiants (inscrits en 2e année d'un diplôme technique d'une longueur totale de 2 ans en comptabilité et en gestion d'entreprise) lors d'un cours de 20 heures en comptabilité analytique. Elle décrit d'abord le contexte national, les méthodes pédagogiques disponibles et le niveau des « étudiants en comptabilité analytique » et en « communication » avant l'expérience. Elle décrit ensuite les objectifs et les principes de l'expérience et présente enfin ses principaux résultats et implications.

LES PRÉCONISATIONS DE LA PROFESSION EN FRANCE

La France n'échappe pas à la nécessité de développer le potentiel communicatif des étudiants en comptabilité. La profession comptable française a appelé à l'intégration des capacités de communication dans les programmes de comptabilité et plus largement dans les cours de comptabilité enseignés dans les programmes de gestion. En juin 2011, l'Association française des Comptables Agréés a lancé une campagne intitulée « Profession comptable 2020 » dans le but d'échanger sur l'avenir de la profession comptable. Des groupes de discussion ont eu lieu à ces occasions, où les membres de la profession se sont interrogés sur le contenu éducatif des cours d'expertise comptable: « devons-nous revoir le contenu des examens et leur nature afin de mieux préparer les futurs diplômés aux nouveaux services de conseil, d'évolution du monopole et de la concurrence croissante, par exemple ».

Parmi les questions qui se posent, nous pouvons citer: « devons-nous maintenir autant de technicité en cours d'expertise comptable? Est-il nécessaire de développer de véritables compétences spécifiques en gestion, en relation publique, en communication, en marketing, en techniques commerciales ? » Le développement des compétences en communication apparaît ainsi parmi les principaux points de discussion liés à l'évolution du cours de comptable agréé.

Une réforme sur le contenu de ces examens (qui conduit à devenir un expert-comptable) a déjà été entreprise. Jean-Pierre Alix, alors président de l'Association nationale française des Comptables Agréés, s'est exprimée sur cette réforme en 2007: "autour de disciplines traditionnelles liées à notre cœur de métier », qui constitue la base de notre expertise, diverses disciplines contribuent à une meilleure connaissance des entreprises au sens large, ainsi que des disciplines transversales incontournables aujourd'hui et qui répondent à des besoins réels dans notre comptabilité et des cabinets d'audit - par exemple les systèmes d'information, la communication, la gestion, les langues étrangères dont l'anglais est une langue obligatoire au cours de l'ensemble du programme .

Ces nouveaux cours font cruellement défaut dans le programme actuel et ce déficit est ressenti par tous les cabinets d'expertise comptable et d'audit "(Alix, 2007: 10). De nouveaux cours ont ainsi été introduits dans le curriculum «afin d'être en phase avec l'évolution de la vie de l'entreprise et de mieux s'adapter à celles de demain pour les comptables et les vérificateurs agréés» (Henriet 2007, p.13). Ces nouveaux cours couvrent alors:

«La pratique des langues étrangères (mieux reconnu dans le nouveau programme avec l'anglais comme langue obligatoire jusqu'au niveau de maîtrise) »,

*«L'approche des systèmes d'information qui a été singulièrement élargie»
«Communication professionnelle et de gestion qui ont fait une entrée significative dans le curriculum»*

LES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES : APPRENTISSAGE ACTIF VS PASSIF

Pour développer ces compétences deux méthodes d'apprentissage sont possibles: une approche directive - c'est à dire un apprentissage passif - et une approche plus fondée sur l'expérience - c'est à dire un apprentissage actif.

L'apprentissage passif domine encore dans l'enseignement de la comptabilité. Il se réfère principalement à des méthodes de conférences traditionnelles où les éducateurs viennent «verbaliser l'information aux élèves passifs qui sont des spectateurs, plutôt que de participants" (Hwang et al, 2008). Ces méthodes sont largement utilisées dans les programmes de comptabilité, en particulier lors des premiers cours: enseigner les principes comptables,

règles, méthodes et techniques pour les étudiants qui sont censés apprendre à les reproduire, les appliquer et les adapter.

Une telle approche de l'apprentissage reconnaît implicitement que, une fois produits correctement, les comptes peuvent être communiqués aux différents publics sans aucun travail supplémentaire: chaque utilisateur pourra clairement comprendre et accepter ses implications. L'apprentissage passif est en effet seulement adapté pour enseigner une vision linéaire de la communication qui signifie rendre les élèves aptes à développer les compétences de communication «traditionnelles»: celles-ci comprennent à la fois la réception et la transmission d'informations. Ces compétences sont enseignées d'une manière déconnectée, ce qui signifie que la communication est reléguée à un cours distinct. Des cadres et des manuels pédagogiques portent implicitement à développer un apprentissage passif et ont tendance à appréhender la communication dans une vision linéaire.

L'apprentissage actif comprend plusieurs méthodes d'enseignement qui tiennent les étudiants responsables de leur propre apprentissage (Bonwell et Eison, 1991). Bonwell et Eison (1991, p. 2) le définissent comme un processus dans lequel les élèves se livrent à "faire les choses et penser à ce qu'ils font". L'apprentissage actif répond à plusieurs fonctions: "une recherche de sens et de compréhension, une plus grande responsabilité des élèves dans l'apprentissage, une préoccupation face aux compétences ainsi qu'aux connaissances et une approche du programme qui va au-delà du diplôme de cadre social plus large" (Lucas, 1997).

Dans l'enseignement de la comptabilité, l'apprentissage actif porte sur les études de cas, simulations, jeux de rôles, les présentations du séminaire, l'apprentissage par problèmes, l'évaluation par les pairs et l'évaluation ... (Adler et Milne, 1997; Brickner et Etter, 2008; Carter et Jones, 2011; Healyand McCutcheon, 2008; Hollister et al, 2004; Kern, 2002; Lightbody, 1997; Raux, 2012). ces méthodes d'enseignement ont le mérite de souligner le rôle du contexte organisationnel dans les pratiques comptables et dans la comptabilité de gestion vers une vue enrichie de la communication comptable (Arquero Montano et Donoso Anes 1997 , Gabriel et Hirsch, 1992; Hirsch et Collins, 1988; mai et Arevalo, 1983; la grâce et la Gilsdorf, 2004). La comptabilité n'est plus considérée comme «donnée» - c'est à dire comme quelque chose de calculé et transmis - mais co-construite grâce à la coopération entre

l'émetteur et le récepteur. La communication devient donc un intervenant tout au long du processus de production des comptes. Grâce à une telle approche, les enseignants peuvent donner aux élèves la possibilité de pratiquer leurs compétences en communication. En ce sens, cette approche d'apprentissage est la plus appropriée pour promouvoir les compétences de communication, car elle permet aux étudiants d'articuler les compétences techniques de la communication.

Le tableau 1 résume le point de vue de la communication qui sous-tend chaque approche d'apprentissage ainsi que la pertinence de la méthode d'enseignement pour intégrer des compétences en comptabilité et communication technique.

[Table 1 ici]

LE DISPOSITIF DU DÉPARTEMENT GEA DE L'IUT DE TARBES

Avant l'expérience, les cours du département en «comptabilité analytique» et en «communication» ont été strictement organisés en conformité avec les objectifs d'apprentissage promus par le National Curriculum Framework qui dissocie explicitement les objectifs des cours et les compétences: «être capable d'utiliser des outils de communication interne et externe" et "être en mesure d'utiliser les techniques comptables et fiscales".

Outils de communication interne et externe

Au cours de la 1ère année du diplôme, les étudiants apprennent des techniques de communication orale et écrite et la façon de les appliquer dans différents contextes organisationnels (recherche d'emploi, la prise de décision, le contrat de négociation, publicité ...).

Au cours de la 2e année, ils apprennent comment organiser (concevoir, mettre en œuvre et améliorer) la communication interne et externe à l'aide de divers outils : les médias, les réseaux sociaux ... et pour différents objectifs (promouvoir le changement, l'identité, l'interculturalité ...). Ces compétences générales de communication sont évaluées par des rapports écrits des élèves et des présentations orales.

techniques comptables

Au cours de la 1ère année du diplôme, les étudiants apprennent des techniques de calcul des coûts (directs et indirects des coûts, seuil de rentabilité ...) et comment les appliquer en reproduisant correctement les calculs nécessaires à des exercices donnés par les éducateurs. Ces compétences en matière de comptabilité des coûts sont traditionnellement évaluées par la capacité des élèves à résoudre des exercices dans un laps de temps limité.

Au cours de la 2e année du diplôme, les étudiants apprennent à organiser (concevoir, mettre en œuvre et améliorer) un système de gestion des coûts. L'accent n'est plus sur la façon de calculer les coûts, mais sur la manière d'adapter ces calculs dans différents contextes organisationnels. Une telle compétence est enseignée à travers une présentation théorique des paramètres organisationnels pertinents pour la gestion des coûts (taille, structure, activité ...) et par l'analyse des méthodes alternatives de calcul des coûts dans les études de cas contrastées ("Activity Based Costing" méthode par exemple).

Le tableau 2 résume la progression de l'apprentissage des deux cours sur les 2 ans.
[Tableau 2 sur ici]

Comme il est suggéré dans le tableau 2, les compétences techniques et communicationnelles n'étaient pas officiellement liées au sein du programme avant l'expérience. Les objectifs d'apprentissage généraux (tels que définis dans le National Curriculum Framework) étaient différents et leurs méthodes d'enseignement (telles qu'elles sont organisées dans le diplôme technique par le ministère de la Comptabilité et gestion d'entreprise à l'Université de Tarbes Institute of Technology) ont été déconnectés l'un de l'autre. Toutefois, la progression parallèle de l'apprentissage dans les deux cours (de la reproduction

des connaissances techniques au déploiement des compétences) offre, parfois, une certaine interrelation. De temps en temps, être en mesure de calculer les coûts est nécessaire à la conception d'une stratégie de communication et être capable de parler et d'écrire dans les organisations aide à analyser, défendre, partager calcul des coûts. L'apprentissage pourrait donc être lié en théorie, mais rien n'a été fait dans le but de former des étudiants pour les relier dans la pratique, sauf pour ceux qui ont eu la possibilité de faire leur stage d'entreprise de 2 mois dans un service de contrôle de gestion des coûts.

Malgré tout, l'écart entre faire des exercices et utiliser habilement une «vraie» base de données de comptabilité analytique était énorme. Les étudiants se sont immédiatement perdus dans le «labyrinthe» de vrais documents financiers et comptables et se sentaient mal préparés à la lecture des documents comptables.

Afin de compenser cette lacune, une expérience a été menée au cours de la 2^e année de licence. Puisque rien n'avait été modifié dans le module d'enseignement basé sur les communications (composé de deux cours de 20 heures au cours des deux ans), il restait déconnecté du module d'enseignement de comptabilité fondée sur une méthode d'enseignement en alternance, introduite dans ce dernier module lors du cours de 20 heures en «comptabilisation des coûts».

2.3.1 Modernisation d'un cours de comptabilité analytique

Dans le cadre du programme national, l'objectif d'apprentissage du cours de «comptabilisation des coûts» est d'être capable de «concevoir, mettre en œuvre et améliorer un système de coût dans différents contextes» en apprenant diverses méthodes de "comptabilité analytique": ainsi, avant l'expérience, l'enseignement de ce cours était lié à l'enseignement des méthodes récemment mises à jour de la comptabilité analytique: la méthode ABC (Activity Based Costing) et la méthode UVA (Value Added Cost - notre traduction de 'Unité de Valeur Ajoutée). Ce cours a été organisé ainsi:

- Enseignement directifs des deux méthodes (environ 2 heures pour chaque d'elles)
 - Analyse de diverses études de cas: environ 8 heures pour chaque méthode des coûts
- Un test final de 2 heures consistant généralement à résoudre deux exercices (un exercice relativement simple et plus compliqué).

L'expérience consiste à réorganiser le cours de comptabilité des coûts tel que spécifié dans le tableau

3.

[Table 3 sur ici]

Tout d'abord, un processus d'immersion de 10 heures en plusieurs étapes vise à amener les élèves au delà des techniques de comptabilité analytique: au cours de ce processus, seule la méthode ABC est enseignée. Puis 10 heures sont consacrées à la base de l'expérience.

2.3.2 Une méthode d'enseignement en 3 étapes

L'expérience a consisté à mettre en place un apprentissage en 3 étapes décrites ci-dessous.

- 1ère étape: expliquer les objectifs d'apprentissage
Les étudiants ont été invités à effectuer une mission inhabituelle. Celle-ci était censée être mise en place afin de développer une vision plus globale du contexte organisationnel susceptible de façonner la conception de tout système de gestion des coûts: les étudiants devaient construire une étude de cas en comptabilité analytique inspiré de la vie réelle et devait être «assez bonne» pour être utilisée comme un test lors de l'examen final du cours. Trois différents niveaux de complexité ont été offerts aux étudiants. Tableau 4 spécifie les caractéristiques de chaque niveau de complexité.

[Table 4 sur ici]

Ces caractéristiques ont été présentées aux élèves sans aborder avec eux la préoccupation du développement des compétences de (la première ligne du tableau 4 a ensuite été obscurci lorsqu'il est administré aux élèves) afin de ne pas influencer leurs choix. En fait, cette expérience vise à rendre l'élève à mobiliser des compétences techniques et de communication simultanément. Différents niveaux de la mobilisation des compétences sont possible comme indiqué dans la figure 1.

[Figure 1 ici]

Selon le niveau de la mobilisation des compétences de communication (d'une part) et des compétences techniques (d'autre part), l'étude de cas de construction est considéré comme simple, compliquer ou complexes. Le plus complexe est le cas intégré - en d'autres termes, les étudiants de plus de compétences mobilisent - le score plus fort est obtenu.

Cela signifie que les scores cibles sont décidées par les étudiants eux-mêmes. En effet, à notre avis, tous les étudiants ne veulent un A-Score (ce qui est confirmé au cours de l'expérience).

Pour de nombreuses raisons contre lesquelles les enseignants ne peuvent rien, certains étudiants sont très satisfaits avec un B-score. Nous avons donc pensé qu'il serait réaliste d'offrir aux étudiants la possibilité de choisir un score cible à l'avance et de les aider à être acteurs de leur propre évaluation. Chacun sait sa motivation, le travail et l'apprentissage et peut prédire assez précisément son score à un test (pour autant que les critères de notation, des systèmes et des procédés, expliqués et comprises). En outre, tout étudiant est libre de participer ou non à l'expérience. Les étudiants peuvent ainsi choisir d'être évalué de la façon «habituelle» (avec un test final), ce qui signifie ne pas être évalués sur leurs compétences en communication.

2ème étape dans l'expérience: la construction d'une étude de cas dans la comptabilité analytique.

Les élèves devaient fournir:

Une description lisible du contexte organisationnel de l'étude de cas: cette description doit obligatoirement comporter au moins 1 page de texte et 3 annexé tables. Simulations de coûts fiables et cohérentes avec l'utilisation d'un fichier Excel: celui-ci doit inclure une page de garde indiquant le contenu du fichier, au moins 3 feuilles de calcul interdépendants (une feuille d'entrée, une feuille de calcul, un tableur de sortie) et au moins 8 coût complet simulations (afin d'esquisser des effets encore interfinancement selon le facteur de coût). La cohérence et la fiabilité des simulations sont vérifiées au cours salle de classe par un aléatoire: ce test consiste à modifier un numéro dans la feuille de saisie, puis à vérifier l'exactitude des transformations liées à la feuille de calcul de sortie (de cette façon, les coûts avaient été recalculé manuellement) et enfin à vérifier que toutes les égalités générales entre les différentes feuilles de calcul sont respectées (ce qui est de la répartition des coûts entre les différents produits, le volume global des coûts ne change pas).

Une estimation du niveau d'exercice de difficulté (facile, compliquer, complexe)
3e étape dans l'expérience: test final

Toutes les études de cas une fois validés comme cohérente et fiable par l'éducateur ont été

imprimées et présentées (sans leur solution) pour les autres élèves lors d'un test final. Les élèves ont deux heures pour choisir une étude de cas en fonction de son niveau estimé de la complexité, pour recalculer les simulations requises et pour estimer le niveau de complexité de l'étude de cas et d'évaluer sa lisibilité.

Afin d'évaluer à la fois des compétences en comptabilité et de communication, nous avons conçu une grille de notation (tableau 5) qui combine le score obtenu pour l'étude de cas intégré (évaluation à un collectif - équipe - niveau) et le rendement des élèves à l'épreuve finale (évaluation au niveau individuel).

[Table 5 sur ici]

Au niveau collectif, une équipe qui est en mesure de concevoir une étude de cas simple avec une solution Excel correct, fiable et transférable peut être considéré comme qualifié dans les techniques de comptabilisation des coûts (mais avec le développement de quelques compétences en communication) et donc est affecté au moins un " B ". L'équipe est affecté au moins un B + lors de la construction d'un exercice compliquer (développement de la mobilisation des compétences techniques et de la communication) et au moins un A quand la construction d'un exercice complexe (encore plus grande mobilisation des compétences techniques et de la communication).

Les compétences techniques sont également évalués à un niveau individuel: en effet, le score collective peut être élevée en fonction de la performance individuelle à l'épreuve finale.

Le tableau 6 indique la répartition des résultats finaux obtenus par les 120 étudiants au cours de 2e année comptabilité analytique. En France, les étudiants sont évalués sur une échelle de notation à 20 niveaux. Nous avons converti l'échelle française dans une échelle de notation à 6 niveaux (A +, A, B +, B, C +, C). Le score le plus bas en vertu de laquelle les étudiants ne valident pas une unité d'enseignement en France est 10/20 en d'autres termes une note B (indépendamment de tout mode de compensation pour obtenir les crédits ECTS de - Système européen de transfert de cours).

[Table 6 sur ici]

Comme suggéré dans le tableau 6, 7 élèves sur 120 n'ont pas construit (pour une raison quelconque) une étude de cas utile et donc ont été marqués C ou C +. Tous les autres étudiants (113/120) ont ainsi réussi à exécuter une tâche mobilisation des compétences techniques et de la communication (et qui est généralement effectué par les éducateurs). En outre, les scores globaux reflètent l'amélioration des compétences dans les techniques de calcul des coûts par rapport aux scores obtenus lors de la formation technique de 1ère année.

La plupart des étudiants ont participé à une évaluation post-formation afin de répondre à une seule question: «Qu'avez-vous appris cette année dans ce cours grâce à cette nouvelle approche de l'apprentissage?» Tableau 7 synthétise les réponses des élèves à cette question. En raison de leurs réponses, les élèves peuvent être divisés en deux groupes.

[Table 7 sur ici]

Les résultats de l'expérience sont modélisés dans la figure 2. Tout en aidant les élèves à surmonter la vision linéaire de la communication, prendre de la distance sur les techniques

comptables, et de s'engager dans un processus d'auto-évaluation, l'approche de l'apprentissage intégré rendre les élèves à développer et à améliorer les compétences techniques et de la communication et même d'autres compétences.
[Figure 2 sur ici]

Trois niveaux d'apprentissage

Cette approche souligne également une autre compétence de communication dans l'enseignement de la comptabilité: la capacité de communiquer avec des chiffres - et pas seulement les chiffres en eux-mêmes. Communiquer avec les chiffres consiste à être en mesure d'adopter de manière flexible la "fonctionnalité située de numéros" (Ahrens et Chapman, 2007) dans divers contextes discursifs (stagiaire / externe ...).

Pendant les cours où les études de cas ont été élaborées et testées, certains étudiants ont accepté de présenter les premières ébauches de leur travail à la salle de classe et ont reçu un intérêt et une participation inhabituelle: questions sur un document, un chiffre, une incohérence possible a été détectée, ils ont écouté et répondu avec une compréhension commune sur les calculs sous-jacents.

Dans certains cas, les résultats ont été recalculés et comparés sans aucune ambiguïté quant à la façon dont ces calculs ont été effectués. Être en mesure de calculer le coût rapidement est devenu un défi, une performance fortement liée à la compétence technique des élèves dans la conception et l'utilisation de l'outil Excel. Les discussions ont porté sur la pertinence du choix des "inducteurs de coûts» dans l'évolution du contexte organisationnel, une question essentielle dans la mise en œuvre et l'amélioration des systèmes de gestion des coûts.

Dans d'autres cas, des problèmes de lisibilité, de cohérence et de fiabilité ont été soulevés par la classe et traités collectivement. Les élèves ont réalisé que ces problèmes sont souvent liés entre eux (documents illisibles, chiffres incohérents et *in fine* erreurs de calculs) et les discussions ont porté sur la façon de les éviter (titres explicites pour les tables, pour les lignes et les colonnes par exemple, le contrôle systématique des égalités comptables). En faisant face à ces questions et essayer de formaliser un rapport de leurs analyses, simulations et conseils,

les élèves ont aussi appris à parler couramment le langage des nombres dans divers contextes discursifs.

Le tableau 8 fournit un cadre précisant le niveau d'intégration des compétences de communication dans les cours de comptabilité selon trois méthodes d'enseignement (résolution d'exercices, l'analyse d'études de cas, la construction d'études de cas).

[Table 8 sur ici]

TABLEAUX DES RÉSULTATS DE L'EXPÉRIENCE PÉDAGOGIQUE

FIGURE 8 – SKILLS' MOBILIZATION AND LEVELS OF COMPLEXITY

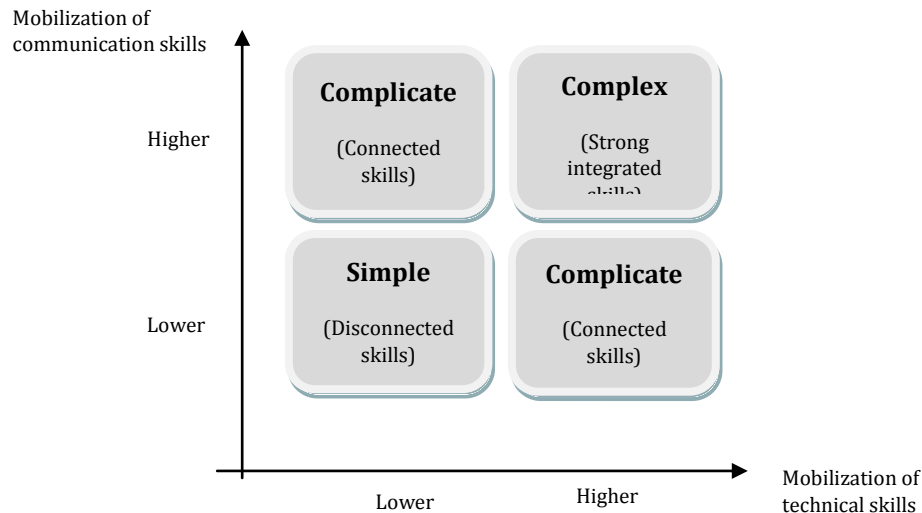


FIGURE 9 – PROCESS INTEGRATING TECHNICAL AND COMMUNICATION SKILLS IN ACCOUNTING EDUCATION

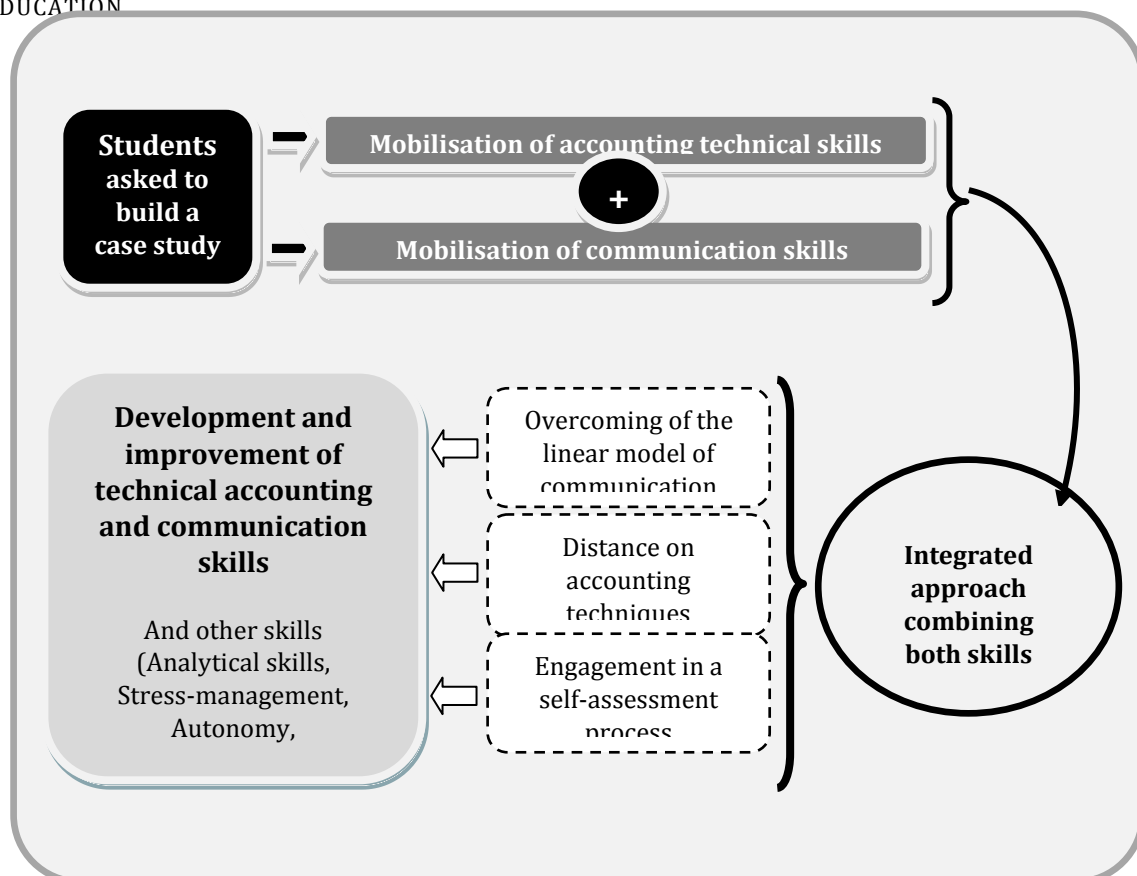


TABLE 1 – FROM PASSIVE TO ACTIVE LEARNING IN ACCOUNTING EDUCATION

	Passive learning	Active learning
Approach of accounting	Instrumental and functional approach of accounting	Organizational and sociological approach of accounting
Underlying model of communication	Linear model of communication Sender ⇒ Receiver	Interactive model of communication Sender ⇔ Receiver
Teaching method	▪ Lectures (with instructions, individual assignment and 'memory' tests)	▪ Case studies ▪ Simulations ▪ Role plays ▪ Seminar presentations ▪ Problem-based learning ...
Context in which students mobilize accounting skills	Purely technical context = approach using simplistic hypotheses and completely divorced from business reality	Organizational context = accounting employment context
Degree of realism	Unrealistic view of accounting context	More real-world view of accounting context
Interconnection between technical skills and communication skills	Separated	Possibly related

TABLE 2 - OBJECTIVES AND METHODS OF "COST ACCOUNTING" AND "BUSINESS COMMUNICATION" COURSES BEFORE THE EXPERIENCE

Courses	Learning objectives	Learning outcomes	
		1 st year of the degree	2 nd year of the degree
Cost accounting-based teaching module	Calculate costs	Replicate complicate cost calculations ⇒ Learnt	Simulate complex cost calculations ⇒ Reinforced
	Organize cost calculation	Analyze organizational problems in cost calculation exercises ⇒ Approached	Analyze complex case studies and propose alternative systems of cost management ⇒ Learnt
Communication-based teaching module	Write and speak in organizations	Realize oral performances and report texts ⇒ Learnt	Imagine and represent an organizational concern ⇒ Reinforced
	Organize internal and external communication	Analyze organizational context of communication's problems ⇒ Approached	Conceive, realize and report a communication strategy ⇒ Learnt

TABLE 3 – ORGANIZATION OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING COURSE

	Step	Duration	Content
Multi-stage immersion process	Instruction	2 hours	Emphasizing ▪ that behind the variety of organizations (size, nature, structure, technology...), the same basic calculation and analysis was involved ▪ that practical methods of data collection and record were central issues in the conception of cost management systems
	Immersion with an exercise	2 hours	Students were invited to read corporate accounting documents in order to analyze their relevance for cost calculation: readability, consistence, availability
	Case study	6 hours	An ABC case is used for training students ▪ to analyze and discuss the relevance of alternative cost drivers in a context of organizational change ▪ to build a reliable Excel file for performing various cost simulations
Core of experience		10 hours	Students (organized as working teams) were asked to build a cost accounting exercise, to engage a process of self assessment and to do an exercise built by another group of students.

TABLE 4 – CHARACTERISTICS FOR EACH LEVEL OF DIFFICULTY

LEVEL OF COMPLEXITY	MOBILIZATION OF TECHNICAL SKILLS		MOBILIZATION OF COMMUNICATION SKILLS
SIMPLE CASE STUDY	Simplicity in the cost calculation system • 3 products • 3 cost centers • 2 hypotheses of cost drivers per center	A N D	Simplification in the description of the case's organizational context : ⇒ only information that will be useful and directly used (i.e. without restatement) for the cost calculations' task
COMPLICATE CASE STUDY	Adding complexity in cost calculations • more products (no more than 5) • more cost centers • more cost drivers • intermediate calculation (to find value for cost drivers)	O R	Adding sophistication in the description of the case's organizational context:
COMPLEX CASE STUDY	Adding complexity in cost calculations • more products (more than 5) • more cost centers • more cost drivers (and intermediate calculations to find value for cost drivers)	A N D	• enriched documents • useful and useless information

TABLE 5 - SKILLS ASSESSMENT GRID

The 20-level French scoring scale was converted in a 6-level scoring scale		1st step in the experience : Built exercise Technical and communication skills' assessment			
		Build an un-consistent exercise or no exercise	Build a simple exercise (At least B)	Build a complicate exercise (At least B+)	Build a complex exercise (At least A)
2 nd step in the experience : Final test Technical skills' assessment	No calculations and no valuable calculations	C French scoring: 0-7 Incapacity to mobilize prerequisites (cost calculations)	B French scoring: 10-12 Main skills	B+ French scoring: 13-15 Advanced skills	A French scoring: 16-18 Extended skills
	Perform simple calculations	C+ French scoring: 8-9 Main skills not achieved	B+ French scoring: 13-15 Advanced skills	B+ French scoring: 13-15 Advanced skills	A French scoring: 16-18 Extended skills
	Perform complicate calculations	B French scoring: 10-12 Main skills	B+ French scoring: 13-15 Advanced skills	A French scoring: 16-18 Extended skills	A French scoring: 16-18 Extended skills
	Perform complex calculations	B French scoring: 10-12 Main skills	B+ French scoring: 13-15 Advanced skills	A French scoring: 16-18 Extended skills	A+ French scoring: 19-20 Excellent skills

TABLE 6 – FINAL SCORES

Score	French scoring	Number of students	
C	0-7	2	7
C+	8-9	5	
B	10-12	20	
B+	13-15	50	
A	16-18	38	
A+	19-20	5	

TABLE 7 – SYNTHESIS OF STUDENTS' ANSWERS

First group of answers	
Skills improved or developed during the course	• Reinforcement of skills in cost calculation techniques acquired through the 1st-year course: better understanding of the global process of cost calculation • Development of skills cost control methods - Capacity to undertake a self-assessment of a cost management system (to carry out control tests line by line and column by column) - Capacity to find the cause of any inconsistency (an unique inconsistency can require numerous recalculations to be rectified) • Application of general communication skills - Teamwork, cooperation in making choices with friends - Management of stress (increased during the time-consuming of case study's creation, and decreased the day of the final examination)
Specific outcome of the method	• Unclear (except an increased motivation due to the concreteness of the assignment and autonomy for doing it).
2 nd group of answers	
Skills improved or developed during the course	• Development of skills in cost management systems conception: better understanding of the global process of cost calculation and key organizational parameters; better ability in manipulating various cost drivers and simulating different scenario of costing under various organizational contexts; capacity to build a consistent a reliable system of hyperlinked Excel spreadsheets; • Development of skills in accounting communication: better ability in writing readable accounting documents (explicit titles for tables, lines and columns; clear structure and nature of the links; lexicon of main terms and calculations)
Specific outcome of the method	• Striking approach for understanding the practical communicative problems raised by accounting activities • Opportunity to "pass across the mirror" and gain insights about teachers' constraints and tricks for conceiving evaluation tests and scoring students.

TABLE 8 - LEVELS OF INTEGRATION OF COMMUNICATION SKILLS IN COST ACCOUNTING COURSES

<i>"Being able to communicate..."</i>	<i>"By learning to..."</i>		
	<i>...solve exercises"</i>	<i>...analyze case studies"</i>	<i>...build case studies"</i>
<i>... about numbers"</i>	Calculate readable costs	Calculate and simulate readable costs	Calculate, simulate and communicate on readable costs
<i>... with numbers"</i>	Analyze organizational complications	Discuss organizational relevance of simulations	Defend the consistence of the case and the reliability of the simulations Readable documents Consistent data Reliable calculations Write accounting in various organizational contexts
<i>Skills' level of integration</i>	<i>Occasionally related</i>	<i>Related in theory</i>	<i>Related in theory and practice</i>

For any contemporary individual, a banknote is a “taken for granted” text whose meaning, use and value is shared and accepted by all. It is a text that is involved many aspect of our life (economic but also social and political) and influences in many ways what we do, what we want to do, what we cannot do. While very mundane in its usages, its production is a very restricted activity, usually monopolized by the power of State. Everybody reads and uses it, but it has only one author. When the authority of its author decreases (wars, economic recession...), the authority of the text also decreases (inflation, devaluation). The current financial crisis is a relevant illustration of how the decline of the “American Empire” is associated to a decline of the power of its money. Indeed, money is simultaneous of mean and a symbol for the authority of state. Nowadays, for the worst and for the best, token money is simultaneously a product of modern societies and a characteristic of their modernity.

Whatever the criticisms made about its perverse effects could be (on individuals, their relationships, and their environment) money is undoubtedly a product of human collective intelligence. And banknote is one of its most sophisticated manifestations. However, understanding why and how such a piece of paper came to acquire such a powerful influence on social life still remains an unsolved question. How is it possible that the dollar (for example), a banknote edited by an anonymous American fabric, could be used, shared and desired all over the world by people who do not speak the same language, do not believe in the same values and do not obey to the same cultural norms? All through human history, we cannot find any other example of such an universal desirability of something which does not have any value in itself.

This project aims to insight this question by using the notion of textual agencies, as developed by organizational communication scholar (Taylor & Van Every, 2000; Cooren, 2004; Fairhurst & Putman, 2004). The first section presents classical approaches of money and the conceptual tools offered by the notion of textual agency. Taking several historical examples of money's uses, the second section shows that, rather than being seen as a religious, economical or political outcome, money should be considered as a manifestation of the

³⁵ Et malheureusement refusé (2011).

human capacity to organize. Such a view enables to insight the reasons of the recent financial crisis.

Two views of the nature and role of money have traditionally been opposed. On one hand, money constitutes a progress in the way economical activities are conducted, the key instrument for alleviating the inefficiencies of barter. In this view, economics is a specific activity, whose first primitive forms have been progressively enhanced by the sophistication of the functions of money: a counting unity, a means

of payment, a reserve of value, (Smith, 1776; Marx & Engels, 1906; Weber, 1968). On the other hand, it has been argued that the view of money as a means of economical activities is an ideological fiction. Polanyi, for example, demonstrates convincingly that we did not invent money in order to improve the economy of barter. Indeed, in the origins, barter was not an economical activity in itself (a primitive form of market) but rather a social exchange of values (Mauss, 1950). Barter became economical because human societies have monetized it. And they did so because they invented money in order to pacify foreign relationships. Said in other words, the introduction of money in local markets was not a pragmatic response to a disfunctioning of these markets but the replication of the global competition between States at the local level of the relationships between producers and consumers (Polanyi, 1983).

This opposition has recently given rise to a passionate controversy between Fine, Lapavistas, Dodd and Ingham, on the basis of the seminal works of Zelizer. Reactualized by the recognition of the multiple social uses of money (Zelizer, 1997), the debate on the nature of money, its origins and conditions of existence has been polarized by two conceptions belonging respectively to the Marxist and the Keynesian traditions. On the Marxist side, it has been reaffirmed that, despite its diverse social meanings, money still remains a universal equivalent which establishes a common essence for a generalized purchasing power (Fine and Lapavistas, 2000). On the Keynesian side, the central theoretical importance of money as an abstract value is emphasized in order to explain how money is constituted by the social relation of the 'promise to pay' (Ingham, 2001). In order to concile these two approaches, Dodd underlines two apparently conflicting trends in the world's money flows (State-issued 'currency' is undergoing a process of homogenization while 'money' in a generic sense is diversifying through the rapid growth of new monetary forms) and suggests that all forms of money should be regarded as dual: as money of account and as monetary media (Dodd, 2005).

All these views hold a part of truth but suffer from the same bias: they try to understand money through the eyes of the present rather than in the context of its emergence, maintenance and change. The forms of money we use are not the necessary response to unambivalent historical issues (namely economical ones) but rather the result of numerous – and somehow hazardous – choices in various domains (economical but also social, juridical or political). By inventing money and calculative devices, we also performatively created economy as a differentiated and specialized form of social activity (Callon, 2007; Callon & Muniesa, 2003; MacKenzie & Millo 2003). But it could have been different and it will not necessary continue to be so in the future. Taken in a basic sense, money is just a form of text, variously elaborated and used by human societies in order to solve a wide range of organizational issues (organizing counting, commodity, credit...). Our day to day uses of money (banknotes and coins) lead to a fallacious view of its true nature. Indeed, the exchanges of banknotes represent 0.1% of the total exchanges of financial values (Morin, 2006). Qualitatively, this means that the banknotes are only the visible tip of a huge iceberg, often qualified as “the monetary sphere” while it should rather be approached as a tentacular network of regulative authorities (accounting standards, credit laws, monetary policies...). Understanding money should thus account for this organizational nature of the phenomenon.

To explore this argument, we draw on the notion of textual agency, developed by (Taylor & Van Every, 2000; Cooren, 2004; Fairhurst & Putman, 2004) following the sociological works of Giddens (1987), Latour (1994) and others. The notion of textual agencies enables to see texts as agents of the constitution of social life. It emphasizes the property of teleaction of these agents, the fact that they act and make act at distance (Derrida, 1992). This property explains why textuality occupies such a prominent influence in organizations characterized by a dislocation of hierarchical, cultural, professional... boundaries: it appears as the most relevant means for maintaining a fragile consistency between numerous different activities and practices enacted separately through time and space.

The first condition of this capacity to teleact of texts is their inscription into a wider textuality – a meta-textuality-, the fact that they all relate one to each other. Indeed, isolated texts - texts which do not refer to other texts - generally fail in doing anything. Texts gain agency when their content and their relations are organized in a consistent set of constitutive and normative rules (Searle, 1970). The more textual agencies are numerous and articulated, the greater their power and influence is. The second factor that increases the agency of texts is the scale and scope of its discursive uses. A text which is never quoted or invoqued during pragmatic situations of speech does not have any agency at all. Finally, it can be said that the agency of texts increases when they are meta-textualized and when their performativity expands to new aspects of human life.

The following section shows how this view explains some aspects of the emergence and evolution of money in societies and insights some of its current paradoxes.

The origin of money is generally situated in the historical era, without any considerations about the existence of primitive forms of money in prehistorical societies – i.e. societies without writing -. The reason for this view is that money supposes a capacity to count and that counting is viewed as definitely related to first forms of writing (such as Mesopotamian shepherd sticks. But all the works of Goody (1977) demonstrate that societies without writing can know oral or gestual forms of counting - and use them during various situations of social life- as far as they are able to make the difference between “many” and “three, four, five...”. So it is not impossible to imagine that premetallic forms of money could have been used in prehistoric societies. Nevertheless, to our knowing, we do not have any evidence or traces of this yet.

Many previous forms of the scriptural money have existed. The Sumerian tablets are its oldest written forms known. Authorized by the Hammurabi codes, they were registering the goods stocked by the temples and the deposit given to their owners. On the tablets, the following speech act was written: “he has taken:...”. Nevertheless, these tablets were not transferable and remained nominative. The next step in the sophistication of paper money is the apparition of credit letters edited by banks. The performativity of these texts resided in the following formula written on it: “the bank promises to pay...” which enables their transferability between owners through time and space. Banks then developed this technique with the practice of discount and began to exert what will be their “raison d’être”: lending money they do not have. Monetary creation was born. It seems that the chinese civilization has experienced a form of banknote in the 9th century, but the first successful introduction of a standardized banknote (rather than nominative ones) was achieved by the United Kingdom at the end of the 17th century.

Despite considerable differences in the national spread of the paper money, the rapidity of the acceptance of this new artefact as a taken for granted text as well as the permanence of its acceptance despite recurrent proofs of its fragility (financial crisis) is an intriguing and fascinating phenomenon. Human history does not have any other example of such a quick and massive adoption of a new text. Religious, juridical and philosophical books were edited and read. Contractual or accounting documents circulated. But their diversity limits their agency. Their capacity to teleact is embodied by the limits of their specialisation. In contrast, the

capacity to teleact of paper money seems unlimited. Economists call this the “liquidity” of money, its capacity to be changed and re-exchanged several times by different people and institutions (the liquidity of money is calculable: if 100 € are edited in a year and if 1000 € of transactions have been realized, it means that the money has circulated 10 times).

This short description of money development may present a too linear view. This development has taken different forms and can have been temporarily interrupted depending on where, when and how money was used. Indeed, it is not the development of this phenomenon which is remarkable in itself but the way this phenomenon became more and more deeply related to many aspects of society functioning: a total institution (Mauss, 1950). Market, work, state would not be the same without money and respectively. What we want to emphasize through this quick picture of the diversification of money uses is the fact that the performativity of money now relies on diversified modes of enunciation. More speech acts can be performed with money. Money is a text that enables new contexts of speech. Its agency still resides on its intertextuality but also in the empowerment of its performativity. Its agency relates to others and becomes more powerful. Every one accepts – and wishes - to use it.

More than any other texts, the banknote teleacts! It keeps the same enunciative status among various situations of use. But its performativity is indeed more complex and more diversified. The banknote is also something which is counted, saved, given... and which animates or “haunts” many aspects of social, professional or political life. Indeed, a banknote is a text that can perform almost all kinds of speech acts (assertive, commissive, directive, expressive,...) depending on the context when it is presented or presentified (Cooren, 2004). As a textual agency, it constitutes one of the most elaborated manifestations of human capacity to organize collective action. Its power resides in its capacity to allow the coexistence of very simple modalities of talk with very complicated forms of textuality.

Current paradoxes with money: oversophisticated textuality and disoriented performativity

At first glance, the XXth century can be seen as the prolongation of the same dynamics. The scale changes (international versus national) but the logic of development is the same. The meta-textuality of money is increased through the creation of IMS (International Monetary System). The performativity of money is increased through the creation of international organisations (IMF, World Bank). After the financial crisis in 1929, the convertibility of banknote into gold was abandoned and banknotes became mandatory (no one can refuse it as

a means of exchange). After the second World War, a currency dominates the others – the US dollar – and exerts its agency all over the world. Incredible achievement! A piece of paper edited in an anonymous American factory is used, saved and desired even in the most

remote places of the planet. Of course some will say that it would be better that this piece of paper were not the property of one nation – an emanation of its imperialism - but rather the property of an supranational organism – a mean for international collaboration – (Keynes, 1969). But, temporarily, the result is the same: the dollar is no doubt the most powerful textual agency ever used by human beings.

What our analysis emphasizes is that this achievement is not the result of any individual genius, none the result of a national superiority, but rather an outcome of human collective intelligence, something that both characterizes the capacity of invention of humanity and enables this humanity to interact more efficiently. The financial crisis of 2009 has revealed the deconnexion between an uncontrolled textualization of money institutions and a disoriented performativity of money usages. The deregulative policies led in the late decades of the XXth century have created the conditions for an anarchical development of very sophisticated forms of money textual agencies (derivative markets). These forms of money represent nowadays 10 000 times the amount of banknotes edited (Morin, 2006). This is not a problem in itself. But all these texts are authorized – and authorizing – by numerous and somehow unidentified agents and thus loose their performativity. Simultaneously, the consistency of the meta-textuality of the monetary system is weakened by the fall of the dominant money. When the crisis occurs – when the texts are no longer trustable – all this fragility becomes clear. A real world central bank and a real global money (the bankor) is missing.

The project aims to show the interest of communicational approach of money for understanding the nature and influence of the phenomenon in modern society as a textual agency by excellence. Money exemplifies how the organisation of human activities can give rise to textualization which can then performatively create new conditions of human activities, and so on... Substituting a unique textual agency (a paper-bank) to multiple objects of desire (goods, services, times) may have numerous perverse effects, but it is also an illustration of how human beings organize their social life by creating textual artefacts with which they interact and to which they accept to obey.

Building on this theoretical framework, I wish to orient my research in order to sustain two arguments.

1) The agency of money as a text relies in the depth of its meta-textuality and in the variety of its performativity. All along history, the articulation of these properties and the extension of their situations of enactment have enabled to enhance simultaneously the agency of money and the agency of human society. The early millennium is characterized by a desorganization of money's meta-textuality and by a complication of its performativity (as illustrated by the recent financial crisis and by the development of private forms of money creation).

2) Rather than in a return to non monetary forms of exchange or in a sophistication of the functioning of the current monetary institutions, the challenge is to invent new forms of textualization of money and new ways of using it. Money reflects what is considered as valuable by a given society but can also be a means for redefining new objects of value (ecologics, humanitar, ...) and new ways of exchanging them. Practices of micro-financement prefigure greatly how money might renew its agency in the future.

Such project does not interest directly research about communication and organizations which is my current field of scientifique specialisation. Its realisation requires an institutional recognition of its interest as an interdisciplinary research and active exchanges with specialists in other disciplines concerned by the issue it raises about money. Obtaining a delegation at the IUF would seemingly provide such institutional frame and intellectual stimulation and modivate my applicationobject.

References

- Aristote. (1993). Les politiques. Paris: Plammarion.
- Bouhours, P. (1993). La monnaie finance : Institutions et mécanismes. Paris: Ellipses.
- Bryan, D., & Rafferty, M. (2007). Financial derivatives and the theory of money. *Economy and society*, 36(1), 134-158.
- Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative. Do economists make markets, 311-357.
- Callon, M., & Muniesa, F. (2003). Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul. *Réseaux*(6), 189-233.
- Cooren, F. A. (2004). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Derrida, J. (1992). *Given Time*, vol. 1, Counterfeit Money. Chicago: University of Chicago
- Dodd, N. (2005). Reinventing monies in Europe. *Economy and society*, 34(4), 558-583.
- Elias, N. (1994). *The civilizing process*. Oxford: Blackwell Oxford.
- Fine, B., & Lapavitsas, C. (2000). Markets and money in social theory: what role for economics? *Economy and society*, 29(3), 357-382.
- Goody, J. (1977). *The Domestication of the Savage Mind*: Cambridge University Press.
- Keynes, J. M. (1969). *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Paris: Payot.
- Habermas, J., (1978). *L'espace public: archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. Paris: Payot.
- Ingham, G. (2001). Fundamentals of a theory of money: untangling Fine, Lapavitsas and Zelizer. *Economy and society*, 30(3), 304-323.
- Ingham, G. (2006). Further reflections on the ontology of money: responses to Lapavitsas and Dodd. *Economy and society*, 35(2), 259-278.
- Kramer, S. N. (1958). *History begins at Sumer*: Thames & Hudson.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet? Note théorique sur l'interobjectivité. *Sociologie du Travail*, 36(4), 587-607.

- Luhmann, N. (1986). The autopoiesis of social systems. Sociocybernetic paradoxes: Observation, control and evolution of self-steering systems, 172-192.
- MacKenzie, D., & Millo, Y. (2003). Constructing a market, performing theory: the historical sociology of a financial derivatives exchange. *American Journal of Sociology*, 109(1), 107-145.
- Marx, K., & Engels, F. (1906). *Le capital*: Random House Inc.
- Mauss, M. (1950). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *Sociologie et anthropologie*, 143-279.
- Morin, F. (2006). *Le nouveau mur de l'argent: essai sur la finance globalisée*. Paris: Seuil.
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.
- Putnam, L. L., & Cooren, F. A. (2004). Alternative Perspectives on the Role of Text and Agency in Constituting Organizations. *Organization*, 11(3), 323-333.
- Searle, J. R. (1970). *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge: Cambridge university press.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, eds. Campbell, RH and AS Skinner: Oxford: Clarendon Press.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*: Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. New York: Bedminister Press.
- Zelizer, V. (2000). Fine tuning the Zelizer view. *Economy and society*, 29(3), 383-389.
- Zelizer, V. A. R. (1997). *The social meaning of money*. Princeton: Princeton University Press.

Rapport final sur la soutenance de thèse de Bertrand Faure

**« Les activités de production de l'information budgétaire :
communications organisationnelles et régulations : le cas d'une
entreprise de BTP »,**

Thèse de doctorat de Sciences de l'Information et de la Communication,

Soutenue à l'Université Toulouse Le Mirail le 1er juin 2006

Jury :

Anne Mayère (Toulouse III) et Jean Louis Darréon (Sciences de Gestion, EPA Champollion),
directeurs de thèse ;

Jean-Claude Moisdon (Sciences de Gestion, Ecole des Mines), rapporteur ;

Gino Gramaccia (SIC, Bordeaux 1), rapporteur ;

Gilbert de Terssac, directeur de recherche CNRS, Sociologie) ;

Pierre Delcambre (SIC, Lille 3), président.

Anne Mayère, qui a assuré la direction de la thèse à titre principal, souligne tout d'abord l'importance du parcours intellectuel réalisé par B. Fauré au cours de ce travail de thèse. Ce parcours l'a conduit à s'inscrire dans le champ des sciences de l'information et de la communication tout en restant fortement concerné par les questions portées par les sciences de

gestion. En cela, il a tenu le pari de l'interdisciplinarité, et en a montré le caractère productif, dans une contribution originale qui sera abordée ultérieurement.

Au cours de ce travail de thèse, B. Fauré a fait preuve d'une grande puissance de travail. Ses lectures ont été nombreuses et approfondies. Il a su les mobiliser, soumettre ces textes au questionnement incisif de leur contribution possible à la construction de sa problématique et à la constitution de son cadre d'analyse. Dans ce travail itératif entre cadres théoriques et investigations de terrain, il a démontré une grande capacité à entendre les critiques et à remettre sur le chantier le travail engagé.

Le document de thèse constitue le haut visible d'un iceberg de belle taille – comme généralement - mais c'est tout particulièrement le cas s'agissant de cette thèse. Sous la 'ligne de flottaison', ont été rédigés tout un ensemble d'écrits - un 'système de documents' - faits de notes de lecture, d'états de l'art sur des questions théoriques, sur des évolutions de métiers (notamment, celui de contrôleur de gestion), sur les évolutions des techniques budgétaires et comptables, de retranscriptions d'entretiens et de réunions, de rédactions intermédiaires plurielles... Le document de thèse avec près de 300 pages est volontairement centré, ramassé, sur ce qui constitue le cœur de la problématique, mais ceci ne doit pas amener à sous-estimer l'ampleur du travail réalisé. La qualité du travail exposé tient aussi à ce qu'il économise au lecteur comme cheminement.

Pour mener à bien cette recherche, B Fauré a effectué un travail de terrain, ce qui était pour lui également un objet d'apprentissage. Il a su se faire accepter sur un terrain d'observation qui n'était pas acquis d'avance. Il a affiné la constitution de son corpus en fonction de sa problématique, de la maturation progressive de son cadre d'analyse, dans des allers-retours et mises en discussions approfondies entre théories et observations de terrain.

Au fil de la recherche, le questionnement de B Fauré a beaucoup évolué. En schématisant, il est parti d'un questionnement centré sur la figure du contrôleur de gestion, pour interroger les activités de production de l'information budgétaire, et les processus communicationnels qui participent à mettre en forme les outils de gestion, qui les mettent en œuvre, et qui sont mobilisés par les acteurs pour construire un cadre d'interprétation partagé sur l'action passée, en cours et à venir sur le chantier.

Tout au long de sa recherche, B. Fauré a mis en discussion des cadres d'analyse issus des sciences de l'information et de la communication et des sciences de gestion – mais aussi d'autres disciplines qui contribuent à la compréhension du travail d'organisation et de la communication au travail. Cette confrontation de contributions diverses mais sélectionnées pour leur cohérence

lui a permis d'enrichir et d'approfondir la compréhension de certains phénomènes, comme ce qu'il analyse en termes d'esthétique des comptes, à partir des travaux de J. Goody, ou sur le slack budgétaire, qu'il précise en montrant qu'il s'agit conjointement d'un slack informationnel et communicationnel.

Avec cette thèse, B. Fauré apporte une contribution tout à fait notable tant aux sciences de l'information et de la communication qu'aux sciences de gestion, voire aussi peut-être à la théorie de la régulation. Du point de vue des sciences de gestion, il dépasse les fausses évidences de travaux qui se contentent de désigner l'importance croissante de la communication, en laissant supposer que cette seule désignation suffirait à interpréter l'évolution. B. Fauré spécifie les cadres, les modalités de cette activité communicationnelle, sa dynamique en lien avec le travail d'organisation et avec la conduite de l'activité. Il le fait sur cet objet particulier que constituent les outils de gestion. Il prend appui sur la contribution essentielle des chercheurs de l'Ecole des Mines de Paris, en approfondissant la compréhension des interactions à l'œuvre dans le travail sur et avec ces outils.

Les activités budgétaires sont par excellence l'objet de règles imposées tant par des cadres réglementaires nationaux et internationaux, que par le management des entreprises concernées, comme B. Fauré le précise dans la première partie de sa thèse. C'est même un domaine dans lequel on pourrait penser que la régulation autonome est inexistante ou radicalement restreinte. C'est du moins ce que laisse entendre la mise en scène du caractère objectif et de la véracité des informations budgétaires et comptables - souvent assimilées par les non spécialistes. Ces informations relèveraient par excellence de 'données' collectées à partir de l'activité 'réelle'. Les éditeurs de PGI (progiciels de gestion intégrée) ont redonné une nouvelle actualité à un tel discours lorsqu'ils argumentent sur l'apport de leur progiciel pour le pilotage en temps réel. La recherche menée par B. Fauré met en évidence le caractère construit et négocié des informations budgétaires et de leur interprétation. Il analyse les formes de la régulation autonome, et les jeux de rôle qui s'instaurent entre les acteurs. Il caractérise les situations de communication participant à cette production, notamment en ce qu'elles s'inscrivent dans des relations qui sont aussi, et nécessairement, des relations de pouvoir.

Du point de vue des SIC et plus particulièrement des recherches en communication organisationnelle, B. Fauré a pu prendre appui sur tout un ensemble de travaux relatifs notamment au rapport à l'écrit, à la production de documents, à la communication orale... Sa contribution est importante tout d'abord parce qu'il aborde ce qui constitue en bonne part un 'point aveugle' des recherches en SIC, à savoir les outils de gestion, et plus globalement ce qui a trait à la communication économique et budgétaire dans l'organisation. Elle l'est aussi parce que

B. Fauré traite des rapports de pouvoir au quotidien et dans les processus communicationnels. Il analyse ces activités qui consistent à 'faire ses comptes' pour 'rendre des comptes'. Or comme l'a montré Jim Taylor dans un écrit récent, les recherches en communication des organisations, tant francophones qu'anglo-saxonnes, évitent encore fort précautionneusement la question du rapport entre pouvoir et communication organisationnelle. La mobilisation qu'il fait notamment des apports de Goffman est en cela tout à fait intéressante, en ce qu'elle s'articule sur une prise en compte du travail d'organisation, et plus largement des rapports de production et d'échange dans lesquels s'inscrivent ces interactions.

L'ancrage de la thèse dans les recherches en communication organisationnelle passe y compris par une ouverture sur des contributions venues d'Outre Atlantique, et notamment sur l'apport de l'Ecole de Montréal, à travers la théorie de la communication comme dialectique entre texte et conversation productrice d'organisation. L'accueil très positif qu'a réservé Jim Taylor à de premières versions de ce document montre la capacité qu'a démontré B. Fauré à s'approprier ce cadre d'analyse, et à le prolonger sur le terrain et dans le questionnement qui était le sien.

Au travers de ce travail de thèse, B. Fauré a démontré de façon manifeste des capacités de chercheur dont il faut espérer qu'elles trouvent les conditions de leur développement.

Sous la direction d'Anne Mayère, Jean-Louis Darréon a assuré le tutorat de la thèse, notamment pour les questionnements et les investigations relevant plus spécifiquement du domaine des sciences de gestion.

Jean-Louis Darréon souligne le processus par lequel Bertrand Fauré, jeune professeur agrégé en économie et gestion, s'est très vite intéressé aux travaux des sciences de l'information et de la communication, et a contribué ainsi à éclairer, sous un angle original, la « fabrique du budget » dans son établissement d'affectation. Dans son travail de recherche, Bertrand Fauré approfondit cette piste originale par une longue investigation de terrain dans une entreprise de bâtiment et travaux publics. Il s'intéresse à la production et à l'utilisation de l'information budgétaire en soulignant la place prépondérante de la parole dans les échanges entre les différentes parties et acteurs de la chaîne du contrôle budgétaire. Du contrôleur de gestion de la direction au conducteur de travaux en charge du suivi du chantier, il s'attache à montrer comment « on fait parler les chiffres » mais aussi comment « on les écrit en en parlant ».

Dans un premier temps, l'auteur présente les outils et méthodes spécifiques à cette entreprise et notamment une formule permettant d'extrapoler le résultat d'exploitation d'un chantier à partir des moyens engagés à différentes dates. Il montre que les dispositifs ainsi construits s'inscrivent dans une logique de rationalisation et d'automatisation des systèmes d'information rappelant celle des progiciels de gestion intégrés. Mais, en prenant appui sur une solide et convaincante revue de la littérature des travaux de la sociologie des organisations (notamment ceux de de Terssac, Crozier, Friedberg, Reynaud), il montre aussi que ce cadre, a priori contraignant, laisse des marges d'action et apparaît donc aussi comme le produit de règles co-construites par les interactions entre les différents acteurs. L'argumentation est claire et précise : l'auteur se livre à une démonstration convaincante sur le travail d'organisation (production de documents, traduction, médiation, mise en scène) conduisant à ce que l'auteur appelle la « fabrique du budget ». Par ce cheminement particulier, l'auteur apporte aussi un éclairage intéressant à deux notions bien connues en sciences de gestion : le « slack budgétaire » et le lissage. Le slack budgétaire apparaît ici comme une norme tacite entre les différents acteurs, issue des différentes régulations organisant l'élaboration et le suivi budgétaire, tandis que le lissage, processus décisif tout au long de la mise en chiffres de l'activité du chantier, paraît obéir à une norme d'esthétique des comptes.

Dans un second temps, l'auteur mobilise certains concepts de Goffman et de Garfinkel pour prolonger cette approche par une investigation fouillée des régulations qui s'opèrent lors de négociations orales au travers de réunions de chantier. Il montre que les règles issues des outils de gestion laissent une place aux négociations informelles et, par là même, il souligne la porosité entre processus délibératifs et processus décisionnels. Une conclusion inattendue se dégage de cette investigation : en dépit de l'automatisation croissante du système d'information, il reste nécessaire de se voir pour faire ses comptes et rendre des comptes ou pour écrire les chiffres et les faire parler.

Au total, le travail de Bertrand Fauré montre que l'activité de « mise en scène » des chiffres autour du contrôle budgétaire apparaît comme une composante décisive de la compétence gestionnaire.

Jean-Claude Moisdon, rapporteur, exprime également le grand intérêt qu'il a pris à la lecture du mémoire de B. FAURE, ainsi qu'à l'écoute de sa soutenance, et il insiste sur les qualités qu'il a trouvées à ce travail : l'originalité de l'approche, la profondeur des investigations de terrain, la

pluralité des lectures théoriques adoptées, la clarté et le style heureux de la rédaction. Tout cela dénote à ses yeux d'authentiques dispositions à la recherche, notamment une curiosité manifestement insatiable pour des contrées de la pensée éventuellement lointaines des bases de départ, et la mise en interaction de concepts éclairants comme la « norme d'esthétique », « l'enchâssement » ou encore les « transactions conversation –texte ».

Le rapporteur exprime par ailleurs une connivence profonde avec les thèses défendues. Il n'est pas sans retrouver en effet un bon nombre d'observations qu'il a lui même effectuées sur la « fabrique des chiffres » dans les organisations, en précisant qu'un des apports incontestables du travail de B. FAURE est d'avoir décrit et analysé une « mise en scène » que les chercheurs s'intéressant aux outils de gestion ne font habituellement qu'évoquer.

Un tel accord ne peut pas ne pas s'accompagner, cela dit, de discussions qui, aux yeux du rapporteur, ne remettent pas en cause les qualités soulignées ci-dessus, mais permettent un échange avec le candidat.

1) L'insistance répétée dans le travail sous examen sur le thème de la co-construction du cadre et des chiffres budgétaires, de même que l'usage important qui y est fait de la théorie de la régulation conjointe ne risquent-ils pas de laisser échapper des phénomènes de dissymétrie profonde constatables à l'heure actuelle dans les processus de rationalisation à l'œuvre ? Il ne s'agit pas seulement de dissymétrie entre acteurs et donc de relations de pouvoir, mais également de celles introduites par les instruments eux-mêmes. B. FAURE insiste sur l'idée que le langage des chiffres est vraiment un langage, mais a-t-il exploré complètement cette idée ? Peut-être aurait-il alors constaté, au-delà de la « norme d'esthétique », combien la grammaire de l'instrumentation gestionnaire est à la fois pauvre et contraignante, et fortement structurée par les activités productives en cause. Au total, une lecture attentive des restitutions de réunions, auxquelles se livre B. FAURE avec encore une fois un talent certain, pourrait conduire à mettre davantage l'accent que ne le fait l'auteur sur la nécessité du « rendre compte », pour reprendre une des catégories de comportement utilisées dans le travail.

2) Le cadrage utilisé, empruntant très largement à l'approche ethno-méthodologique, insistant sur le thème de la « mise en scène par les acteurs », toujours pour reprendre les expressions de

B. FAURE, amène l'auteur à produire une pièce à propos de laquelle on se demande continuellement ce qui peut bien se passer en coulisses, et même si la vraie pièce ne se joue pas là où les feux du projecteur laissent la place à l'ombre. On manque en particulier « d'éclairages » sur les effets que peuvent avoir les discussions, controverses, négociations qui sont décrites en détail et conceptualisées quant au fonctionnement concret des chantiers, et en retour sur la traduction des problèmes, drames et dysfonctionnements divers vécus sur le terrain sur le déroulement des mêmes réunions, ce qui n'est pas sans importance d'un point de vue strictement gestionnaire.

3) Le rapporteur se demande si la frustration qu'il ressent ainsi n'est pas liée à la posture méthodologique choisie, qui est celle de l'observation. Il estime que le choix d'une recherche intervenante, quelle que soit sa forme précise, aurait sans doute conduit B. FAURE à d'autres angles d'attaque du même sujet.

B. FAURE répond avec clarté et sobriété à ces remarques, et de façon satisfaisante aux yeux du rapporteur.

Le Président donne la parole à Gilbert de Terssac, Professeur à l'Université de Toulouse Le Mirail.

Pour G de Terssac, la thèse présente toutes les qualités d'une très bonne thèse. D'abord, il s'agit d'une thèse bien écrite, bien structurée et bien argumentée ; ensuite, le travail de terrain est bien conduit, les données recueillies pertinentes et fort bien traitées. Enfin, il s'agit d'une thèse ambitieuse car, le problème traité par B Fauré est celui du chiffage et du déchiffage, c'est à dire de l'articulation entre deux mondes: le monde des chiffres qui modélise, simplifie la réalité et le monde réel qui échappe à cette mise en calcul, mais qu'il faut quand même déchiffrer, afin de parler le même langage.

B Fauré nous fait entrer dans l'entreprise à partir de sa gestion : d'un côté, il y a le monde des chiffres qui est un monde froid, lisse, immobile, sur le papier, commissionnaire des décisions prises par ses fabricants ou de leur intentionnalité, mais ce monde est naturalisé, rendu évident. De l'autre côté, il y a le monde des activités professionnelles, qui est un monde chaud, plein de

débats, de dérapages, de débordements, de tricheries, qu'il faut déchiffrer et traduire. L'ambition de ce travail est de tenter de penser ces deux systèmes concrets : d'un côté, celui des professionnels de l'encadrement, du contrôle, du pilotage et de l'autre, celui des conducteurs et de toute la chaîne, des chefs d'équipe aux compagnons. Le problème analytique auquel BF s'attaque est celui de la construction d'une catégorie qui permette de penser ensemble ces deux mondes. Est-ce que le langage est cette catégorie ? C'est la réponse qui est donnée par B Fauré.

Pour de Terssac, le travail présenté s'inscrit dans une tradition de pensée et se situe dans un ensemble de travaux en Sciences Sociales (Boussard, Rot, B Reynaud) sur le processus de construction d'indicateurs de gestion vraisemblables, qui ne disent pas le vrai, mais qui sont des arrangements ; cette thèse se situe aussi dans les travaux sur les outils statistiques de mesure, sur la formation des prix et des salaires, interprétés en terme de contrat, de conventions (Favereau), d'objet (comme un plan) qui n'est jamais complètement du côté de l'acteur, ni du système (Thèvenot, Latour).

Pour de Terssac, cette thèse présente plusieurs intérêts.

Le premier intérêt est de faire de la fabrication des compte une activité : l'organisation des comptes est un vrai travail, tout comme celui qui consiste à produire des biens matériels. Il montre que c'est un travail de codification des activités, de mise en calcul, de traduction en chiffres, mais aussi de négociation et de renégociation face à des engagements pris (les prévisions) : ce travail forme un ensemble de contraintes (les prévisions, les engagements pris, les contrats passés) qui structurent les contextes d'action, de confrontation, de dispute et ordonne les échanges entre les acteurs. Il y a une lutte pour faire triompher un modèle de rationalité : un jeu dans le cadre des règles établies et un jeu sur les règles. G de Terssac ajoute que ce travail apporte une contribution originale sur un objet où il n'y avait pas grand chose : les budgets. Il constitue une contribution décisive sur la manière dont on construit un système budgétaire, sur le travail d'organisation des comptes. Il propose d'examiner le processus de formation de l'information budgétaire, comme une suite de décisions et d'actions distribuées : les comptes sont appréhendés comme une activité à part entière, une « fabrique », une activité où on « fait les comptes » en toute honnêteté lors des comptes rendus qui exigent la traçabilité et où on « rend les comptes » notamment pour expliquer les dérives.

Le deuxième intérêt concerne la méthodologie. BF combine une pluralité de méthodes : les entretiens côtoient les analyses de documents, de tableaux, de diagrammes. Ces écrits sont traités comme des actions (Delcambre). Ils ne sont pas seulement des objets malléables, car ils contraignent l'action et cristallisent des engagements pris, ce qui en fait leur force : à juste titre BF montre que l'on ne peut pas toujours négocier. Les observations de l'activité mettent l'accent

sur des interactions : des réunions entre les conducteurs et les contrôleurs où on fait et défait les budgets.

Le troisième apport concerne la maîtrise du cadre théorique. Pour de Terssac, BF fait preuve d'une grande clarté dans la posture épistémologique qu'il adopte: il ne confond pas une approche déterministe avec une posture interactionniste, une approche fonctionnaliste de l'action avec une approche en terme de processus de régulation. La thèse est non seulement clairement écrite et argumentée, mais elle est surtout structurée par des cadres théoriques qui sont mobilisés, retravaillés en situation de manière tout à fait cohérente. Ce travail montre que ce qu'inventent les acteurs, c'est un espace de régulation sociale qui se déploie dans et par cette activité de mise en chiffre. Il insiste sur l'importance des interactions verbales au cours desquelles les acteurs en présence construisent la logique de leur relation.

Enfin le quatrième apport de ce travail concerne la construction d'un raisonnement très fin sur cette mise en tension entre d'un côté, le schéma budgétaire théorique et de l'autre, le compte rendu budgétaire effectif ou entre le budget qui fonctionne comme un plan d'un côté et la réalité des débordements et astuces des conducteurs de l'autre. En même temps, les conducteurs affirment leur pouvoir de légiférer et de disputer le monopole du pouvoir normatif confisqué par l'encadrement dont le comportement obéit à une rationalité calculatoire (Weber) et traditionnellement descendante ; les conducteurs obéissent à une autre rationalité qui vient du terrain et qui est moins instrumentale que politique. B. Fauré montre que les chiffres sont un langage, qui procède de ces deux rationalités. Une première rationalité relève de la rationalité calculatoire qui est celle de l'univers de la gestion formelle qui formule des énoncés impersonnels, écrits et communs pour tous ; une deuxième rationalité est celle des conducteurs, de leurs pratiques et renvoie à la rationalité matérielle. Il nous replonge dans la question de la formation des règles, c'est-à-dire (si l'on suit Weber dans la sociologie du droit) de la transformation de la rationalité matérielle en rationalité formelle : il s'agit d'une opération de traduction, avec ses trahisons, ses falsifications, car la mise en calcul ou l'activité de chiffrage ne sont pas simples. Si l'on suit la pensée de Fauré, la comptabilité a un langage (ou est un langage) qui traduit et articule les deux rationalités, les deux systèmes d'activités : les activités symboliques de production d'artefacts (que sont les outils de gestion) et les activités réelles.

Afin de poursuivre le dialogue auquel nous invite Fauré, G de Terssac lui demande tout d'abord si les acteurs sont malhonnêtes ou stratégiques en constituant du « slack ». Il lui demande de préciser ce qu'est une doctrine : s'agit-il d'un ensemble de notions qui servent à fournir une interprétation et à orienter l'action ? Quel est le statut juridique du chiffre et quelle est sa force coercitive ? S'agit-il d'un énoncé juridique ou d'une prescription et quel est son statut dans

l'action ? G de Terssac rappelle que dans une règle juridique, ce qui est important, ce n'est pas qu'elle soit appliquée, c'est qu'elle crée des espaces de confrontation, de débat, de délibération : est-ce que le chiffre a ce statut là ? A toutes ces questions, B Fauré répond avec précision et de Terssac le remercie à nouveau pour cet excellent travail.

Le Président donne la parole à Gino Gramaccia, Professeur à l'Université Bordeaux 1.

M. Bertrand Fauré (BF) présente un mémoire de 291 pages organisé en deux grandes parties : 1) *Les régulations des activités de production de l'information budgétaire* et 2) *Les processus de construction de sens lors des activités de production de l'information budgétaire*, une partie Annexes développant principalement les conditions méthodologiques de la recherche et une importante bibliographie.

En premier lieu, avant la discussion des apports originaux de cette thèse, que le candidat saura mettre en valeur avec brio à l'oral de soutenance, le rapporteur aimerait souligner la sobriété élégante du style qui confère à ce travail une très grande lisibilité. La qualité formelle du mémoire tient principalement à la mise en perspective, à la fois concise, synthétique et didactique des modèles théoriques, à la progression cohérente de l'argumentation et de l'analyse, resituant, toujours à point nommé, les matériaux analysés, les exemples d'énoncés et les citations.

Le protocole d'investigation est en tout point irréprochable. Une longue immersion dans un environnement de travail – celui constitué par les réunions de gestion d'une grande entreprise de BTP – aura permis au chercheur d'isoler le matériau le plus favorable à la construction et à la défense de ses hypothèses : des énoncés – occurrences reconstitués en séquences d'énoncés-types selon des critères respectueux de leur contexte d'énonciation. Le choix de la méthode d'investigation (ethnographique) et le choix du matériau langagier signalent les orientations d'une recherche donnant au « langage au travail » le statut d'un objet de recherche légitime et, dans l'optique de cette recherche, radicalement nouveau. De fait, le chercheur s'intéressera à certaines propriétés de l'interaction – et là, est son objet essentiel – à ces propriétés constitutives des processus de co-construction du sens. De telles propriétés seront révélées au moyen de l'analyse discursive (pages 151 – 179). Mais pour mieux encore qualifier sa démarche de chercheur, nous parlerons de surcompréhension (*Overstanding*), dont le principe consiste, en analyse de discours, à soulever les questions que le texte ne pose pas à son lecteur modèle. Ici, le chercheur aura su soulever des questions que la parole ne pose pas à son interlocuteur modèle.

Ce découpage en deux parties révèle d'emblée les enjeux épistémologiques d'une problématique particulièrement novatrice puisqu'il faudra en partie invalider – et BF s'y emploiera – le postulat

selon lequel l'information budgétaire dispose nécessairement, dans tous les cas où elle doit être traitée, d'un langage *ad hoc* pour sa régulation et sa communication. Ce postulat, du point de vue d'une épistémologie régionale et concrète (en comptabilité, par exemple), est acceptable s'il porte sur des niveaux de régulation tels qu'au bout du compte l'information est produite et diffusée *sans restes*. Selon cette conception – disons classique – de la procédure budgétaire, tous les acteurs de la « fabrique budgétaire » (les comptables, les contrôleurs de gestion, mais aussi les chefs de chantiers et les conducteurs) sont censés se plier aux consignes à la fois normatives et cognitives de la doctrine (pages 129 *et seq*). « *Toutes les communications sont cadrées par des régulations qui prescrivent des manières de faire et de penser : les techniques de calcul et le vocabulaire de la doctrine, les arguments relatifs à la négociation autour de la division du travail d'information ains que la norme d'esthétique des comptes et le langage du chantier* » (page 135). Toujours selon ce postulat, tous les acteurs concernés sont tacitement noués entre eux par un contrat de communication générale ou un cadre contractuel de régulations prescrites, autonomes, tacites, peu importe, prévoyant qu'en dernier ressort, selon les termes de ce contrat, quelque chose de bon, donc de nécessairement rationnel, sera produit du fait même de la bonne volonté cognitive des acteurs. C'est ce qui dit explicitement BF : « *Les régulations et leurs confrontations définissent donc des éléments du cadre dans lequel « on doit se voir » afin de s'accorder sur la présentation du document budgétaire : il faudra effectuer telles opérations de calcul, employer tel vocabulaire, utiliser tel document, produire tel autre* » (page 134).

Mais ce postulat devient inopérant dès lors qu'on considère que l'information budgétaire qu'il structure ou rationalise peut intervenir dans des situations d'interaction que vont compliquer des stratégies d'acteurs aux interprétations et aux intérêts parfois divergents. L'une des hypothèses de base de l'auteur devient alors celle-ci : les ambitions mathématiques de la doctrine budgétaire (page 43 *et seq*) butent sur l'impossibilité de rendre compte des significations pragmatiques des écarts constatés, sur l'ambiguïté relationnelle des stratégies d'acteurs, sur les jeux interpersonnels d'influence et, dans des cas plus extrêmes, de manipulation. Elles butent, plus globalement, sur l'ambiguïté des effets de sens et donc sur l'impossibilité de rationaliser, en dépit de l'« esthétique des comptes » (page 109 *et seq*), la variabilité des résultats autrement qu'en termes d'une « rationalité calculatoire » (page 244). Tel sera l'enjeu théorique de cette seconde grande partie.

Cependant, cette rationalité comptable, telle que BF en rappelle l'histoire, peut reconsidérée du point de vue même de ses usages et ces usages pourront être, dit BF, pragmatiques. Le chapitre 5 constitue, selon nous, l'apport sans doute le plus novateur de cette thèse – et sans doute celui qui doit faire le plus débat. Il prolonge cette thèse du canadien James R. Taylor selon laquelle une organisation est le produit d'une dynamique transactionnelle et textuelle : « *La théorie de Taylor*

est une théorie conversation-texte de l'organisation, une théorie qui met l'accent sur les relations entre modes de communication écrits et oraux pour expliquer les formations et transformations des formes organisationnelles » (page 182). Les hypothèses qui y sont défendues actualisent les considérations sur la question langagière dans le monde du travail, démontrant en quoi le langage, selon Michèle Lacoste (2000) « est le médium indispensable [d'un] travail d'autodéfinition et de reconfiguration, qui porte à la fois sur les tâches et sur l'organisation du travail ». Mais s'inspirant également d'Austin, BF révèle aussi les propriétés structurantes et « quasi-contractuelles » de certains énoncés dits *performatifs*. Ce faisant, il développe un point seulement esquissé dans la théorie de Taylor, à savoir l'idée selon laquelle le lien organisant est un lien illocutoire. Ici, la référence à Austin est affirmée lorsque FB parlera d'*acte de calcul* pour désigner « les énoncés incluant un chiffre ou une formule de calcul et se traduisant par une modification du document budgétaire » (page 183). Cette hypothèse audacieuse constitue une première modélisation des processus organisationnels contemporains. Son intérêt aura été de relever les propriétés à la fois discursives et réflexives d'interactions intégrant des chiffres, autrement ces éléments du discours qu'on aurait tort de croire constitutifs d'énoncés purement constatifs, donc constitutifs de « pauses de sincérité » dans les processus de régulation sous prétexte que « l'égalité est à la base de l'acte de langage générique des comptes qui est la certification des comptes, de leur régularité, de leur sincérité et de leur fidélité » (page 246). Bien au contraire, ils peuvent être les éléments de stratégies ou de paradoxes illocutoires dans les divers procédés discursifs de la communication managériale : négociations, jeux d'influence, recherche de compromis...

Au final, il faudrait rapprocher la thèse centrale de M. Bertrand Fauré de cette analyse de Dodier (1993) : « *Activité et méta-activité ont partie liée, bien souvent à travers le langage : pour interroger, pour négocier son rôle et sa place, pour la raccorder à celle des autres, la faire comprendre et la justifier...* ». Ceci est vrai sans doute dans le monde altruiste des individus déterminés à faire en sorte que leur activité soit exécutée conformément à la règle et que leurs échanges aboutissent en termes, vaille que vaille de coopération, ou au mieux, de coordination. Pourquoi faut-il considérer exclusivement le langage comme l'instrument d'une médiation, un médium, un facteur de régulation en somme, assurant aux individus la possibilité de se comprendre, d'établir des compromis, de négocier positivement, de se mettre d'accord, en dernière instance ou en désespoir de cause ? Pourquoi le langage au travail est-il encore, chez nombre d'auteurs, encore limité aux postulats véri-conditionnels de la conception classique ?

L'idée centrale de cette thèse est de s'inscrire dans cette continuité critique de l'épistémologie traditionnelle, impériale lorsqu'il s'agit de méditer sur l'ego transcendantal. Pour paraphraser Lyotard, rien ne peut forcer les sujets d'une action ou d'une interaction à la construction d'un

sens commun. Avec la pragmatique, nous substituons au sujet de la connaissance celui de communauté indéfinie comme sujet de la croyance ou de l'opinion.

Les ambitions mathématiques de la doctrine budgétaire (page 43 *et seq*) auraient pu nous permettre de croire à la restauration du sujet transcendantal au sens où ce sujet, enfin, aurait pu énoncer quelque chose de vrai à propos d'une action de gestion. Ces ambitions butent sur l'impossibilité de rendre compte des significations pragmatiques des écarts constatés, sur l'ambiguïté relationnelle des stratégies d'acteurs, sur les jeux interpersonnels d'influence et, dans des cas plus extrêmes, de manipulation. Elles butent, plus globalement, sur l'ambiguïté des effets de sens et donc sur l'impossibilité de rationaliser, en dépit de l'« esthétique des comptes » (page 109 *et seq*), la variabilité des résultats autrement qu'en termes d'une « rationalité calculatoire » (page 244). En somme, nous sommes tous des partenaires conversationnels dans une action dont nous contribuons à définir indéfiniment le sens.

Gino Gramaccia encourage le candidat à recourir, pour ses futurs travaux de recherche, aux idées majeures du courant pragmatiste américain (représenté par James, Peirce, Dewey, Mead), théorie très particulière de l'action fondée sur une approche critique de la vérité. Les pragmatistes parlent de croyance comme forme particulière de l'interprétation de l'action. Tout cela pour dire que les éléments budgétaires ne sont pas des invariants comme référents de l'action mais des « croyances » qui participent à des « agencements collectifs de l'énonciation », selon l'expression de Deleuze et Guattari, des formes dramatisées et localisées selon des degrés de contextualité différents (Isaac Joseph).

Pierre Delcambre, Président du jury, prend alors la parole. Il voudrait d'abord dire la très grande proximité qu'il a pu ressentir à l'égard du projet qui a conduit à cette thèse. Lui-même a développé des travaux dans ce contexte si intéressant qu'est l'activité de recherche dans le cadre pédagogique des IUT. Le sens de l'utilité sociale (penser des formations prenant en compte les « réalités du terrain ») partagé avec des professionnels ouvre des terrains et oblige à penser des situations dont la richesse et la complexité s'impose. L'observation, menée en compréhension soit avec les métiers auxquels on forme, soit avec les « terrains » qui accueillent nos stagiaires et voient organisés de manière très diverses les places pour les hommes de métier, oblige à penser et le local dans ce qu'il affirme de singularité et les institutionnalisations diverses qui construisent des univers répétés. Les outils théoriques disponibles sont dès lors pensés, repris et ajustés pour la puissance d'analyse et de compréhension des phénomènes, pour leur capacité à coordonner les analyses qui pourraient fuser dans tant de directions ! Quelques intuitions

donnent l'impulsion, sur lesquelles on revient tout au long du travail. Ici c'est le travail avec les chiffres et c'est un univers des BTP qui est à la question.

On peut comprendre que de telles conditions de recherche aient amenées le candidat à questionner l'univers de la gestion avec une entrée socio-anthropologique. Des questions de transmission, de métier pour commencer, de la manière dont les acteurs concernés « font avec » ce qui s'impose. Il est même étonnant de voir comment les théories de la structuration (l'activité serait structurée par les technologies, ici des technologies intellectuelles) est finalement citée pour être le moins possible empruntée : c'est que la compréhension amenait à envisager plus l'agir dramaturgique et à envisager une perspective goffmanienne pour tenter, sur le terrain, de comprendre le jeu des rapports sociaux dans le travail. La compréhension des mondes sociaux est somme toute envisagée de manière interactionniste, comme construction dans l'interaction.

Et pourtant c'est moins cet engagement dans l'interactionnisme qui donne sens aux yeux de P.Delcambre, à cette thèse : c'est la tentative, encore une fois, après d'autres, mais sur un terrain de la gestion comptable, de comprendre conjointement et la discipline (ce qui s'impose, avec ses hommes de métier qui dressent), un niveau institutionnel qui dépasse l'ici maintenant des sujets de l'action, et le niveau de la mise en œuvre, de l'opérationnel de la gestion et de son contrôle. Pour comprendre ce qui apparaît bien comme « deux niveaux », plusieurs approches théoriques avaient tracé des voies : en distinguant la prescription (guère étudiée autrement que comme le prescrit) et le travail réel ; le contrôle managérial et l'organisation des salariés ; l'institution qui se fait oublier et les agents instituants... Pour donner une cohérence à des intuitions sur le rôle du supra-texte, à des intuitions sur l'activité de calcul et sa pragmatique, à des intuitions sur le rôle central de la parole qui accompagne les chiffres, à tous les niveaux de l'organisation, à commencer par le niveau de l'établissement des documents « primaires », B.Faure tente de suivre Taylor et son analyse de la mise en conversation du texte, avec l'idée que « la prescription écrite oriente les comportements » : « l'organisation se construit, se reproduit, se transforme lorsque s'instaure une dynamique abductive entre le texte et les conversations ».

Taylor est chargé de faire le lien entre ces deux univers théoriques, entre une approche pragmatique du langage des chiffres et une approche interactionniste, entre l'approche de la première partie (où domine l'analyse de ce qui est appelé parfois l'écrit, ou le « supra-texte » et parfois « le texte » : une analyse de l'écrit de prescription du travail du chiffre –la doctrine budgétaire, les modes de rationalisation par le contrôle de gestion- les règles d'égales des écarts dans le devenir des chiffres appelées ici « la norme esthétique des comptes ») et la seconde partie (où domine l'analyse de ce qui est appelé parfois l'oral, parfois, avec Taylor, la « conversation », des interactions où l'on analyse successivement les « changements de positions

des interlocuteurs » et leur manière d'enchâsser dans leur parole d'autres acteurs absents, puis des « couplages organisationnels »). Il est ainsi chargé de faire un lien entre institutionnalisation écrite de la prescription et co-construction orale du sens lors de la mise en œuvre de l'activité. Un lien qui permet d'échapper à l'analyse « travail prescrit vs travail réel » et qui permet de prendre en compte les prescriptions qui cadrent et imposent en lâchant le moins possible de terrain pour donner le plus de force possible à ce qui s'observe dans le cours d'activité, qui est appelé « régulation » en suivant Terssac, mais qui s'analyse par l'observation des échanges lors de réunions.

La première partie de la thèse est intelligente et subtile, elle décrit des phénomènes qui échappent d'ordinaire à notre communauté scientifique et amène du « neuf », tant par ce qui est donné à observer que par la dimension heuristique de la construction interprétative. Si la description est riche, c'est que ces pages permettent d'entrevoir (au moment de l'analyse de la mise en récit et du jeu de position) comment se définissent, pour les conducteurs de travaux, le savoir et le récit de leur place, alors même qu'ils sont systématiquement en position dominée. Il y a une « vérité » du chantier qui amène aussi les contrôleurs de gestion à proposer de « tricher » (voir l'analyse du slack : une attitude comme « ne me te mets pas tout nu »). Il y a une vérité de l'aléa donc. Et il y a une vérité de la saisie contrôlée en durée longue de l'aléa (ne pas tout dire tout de suite sauf à se mettre sous visibilité de l'échelon supérieur : pas de vagues pour rien, pas de procédure d'alerte à déclencher à tout bout de champ).

On regrettera seulement que les outils théoriques deviennent insuffisants en seconde partie (l'analyse du cadre des relations interpersonnelles d'espace commun orienté par la civilité, goffmanienne, est-elle pertinente pour analyser le cadre des relations interpersonnelles d'entreprise orienté par la réussite (des chantiers) et le profit (le respect des marges prévues). On peut se demander aussi si le concept central de la première partie (« régulation ») fonctionne encore pour cette seconde partie.

Bertrand Faure reprend le sens de son appui sur Taylor et revient sur ce qu'il estime heuristique dans cette approche du « supra-texte », du « texte » et de la « conversation ». Il fait montre à nouveau de sa connaissance du terrain et de la compréhension théorique qu'il tente de donner aux pratiques d'usage des chiffres et aux constructions du suivi budgétaire des chantiers.

Le jury se réunit et déclare à l'unanimité Monsieur Bertrand Fauré Docteur es Sciences de l'Information et de la Communication, avec la mention Très Honorable, avec les félicitations du jury.

Résumé	abstract
La thématique des chiffres –comptables, économiques, financiers, gestionnaires...- offre de multiples pistes d'investigation pour qui veut comprendre et analyser en profondeur le travail d'organisation en œuvre dans les pratiques langagières et communicationnelles contemporaines. Auparavant auxiliaires discrets du pouvoir, les chiffres sont devenus dans les années 80 d'hystériques agents d'une mondialité débridée, au risque 30 ans plus tard de se muer en un Golum incontrôlable de chiffres, de tableaux de chiffres, de tableaux de tableaux de chiffres.... Aujourd'hui, l'immense majorité des transactions financières sont réalisées automatiquement entre serveurs distants et l'immense majorité des transactions qui ne sont pas automatiques sont des transactions « dérivées » de l'économie des échanges de biens et des services. Les résultats – et la transparence - de cette vertigineuse dérivation des chiffres sont incertains et l'histoire récente montre que les prophéties des grands prêtres de la finance ne s'auto-réalisent pas toujours. Malgré ces alertes et leurs conséquences économiques et sociales, les chiffres et leurs représentants sont plus que jamais tout-puissants dans l'organisation des règles du jeu de l'économie financière moderne. Produits et moteurs d'une économie globalisée, les chiffres envahissent désormais tous domaines et sphères d'activités de notre vie sociale (activités culturelles, politiques, citoyennes, amicales, familiales, intimes...). Tout se chiffre, se compte et se calcule aujourd'hui ; de plus en plus vite et par-delà les distances géographiques, culturelles ou linguistiques. L'organisation des comptes n'a jamais été aussi sophistiquée, mais que savons-nous sur l'organisation des relations entre ceux qui comptent, ce qui est compté et ce qui compte ? Certes, nous communiquons avec - grâce ou malgré- les chiffres, les comptes et les calculs. Mais en quoi nous organisent-ils en retour –sont-ils organisant- ? Qu'organisons-nous en communiquant par eux – à travers leur usage dans nos communications- ? Sont-ils juste un message organisé entre un émetteur et un récepteur ou bien peuvent-ils devenir interlocuteur d'un échange organisant ? Nous croyons les faire parler mais ne seraient-ce pas eux qui parfois nous feraient parler, nous feraient dire et écrire, faire et faire faire des choses ? Comment expliquer l'autorité des chiffres, leur capacité à agir et faire agir à distance ? Quelles performances communicationnelles, quels actes de langage performatifs réalisons-nous au nom des chiffres et de leur langage ? Telles sont les questions auxquelles ce mémoire tente de répondre.	The theme of numbers – whether accounting, economic, financial or managerial – offers many lines of investigation for those who wish to understand and analyse in detail the actual way in which organizations function through their contemporary language practices and communications. Formerly discreet supports for those in power, in the 1980s numbers became the hysterical agents of an unchecked globalization, at the risk of evolving thirty years later into an uncontrollable Golum of numbers, tables of numbers, tables of tables of numbers.... Today, the immense majority of financial transactions are conducted automatically between remote servers and the immense majority of non-automatic transactions are transactions that are « derivative » from the economy of the exchange of goods and services. The results – and the transparency – of this vertiginous derivation of numbers are uncertain and recent history shows that the prophecies of the great priests of finance do not always fulfill themselves. Despite these alerts and their economic and social consequences, numbers and their representatives are more all-powerful than ever in the organization of the rules of the game in the modern financial economy. Products and motors of a globalised economy, numbers continue to invade all domains and spheres of activity on our social life (cultural, political, public, amical, familial and intimate...). Everything is quantified and calculated, more and more rapidly and across geographical, cultural and linguistic boundaries. The organization of accounts has never been so sophisticated, but what do we know about the relations between those who count, what is counted and who does the counting? Indeed, we communicate – with grace or against our inclinations – numbers, accounts and calculations. But what do they help us organize in return – are they organizing -? What do we organize in communicating by them – through their use in our communications - ? Are they just a message organized between a source and a recipient or can they indeed become an interlocutor in an organizing exchange? We believe they we can make them tell, but is it rather them that sometimes make us talk, say and write, do and get things done? How can we explain the authority of numbers, their capacity to act and produce actions at a distance? What communicative performances, what performative speech acts do we produce in the name of numbers and their language? These are the questions to which this thesis tries to give answers.