



HAL
open science

LE ROLE DES LANGAGES FORMALISES AU SEIN DES ORGANISATIONS QUESTION D'ÉPISTEMOLOGIE

G. Barouch

► **To cite this version:**

G. Barouch. LE ROLE DES LANGAGES FORMALISES AU SEIN DES ORGANISATIONS QUESTION D'ÉPISTEMOLOGIE. La modélisation comptable, May 1985, France. pp.cd-rom. hal-00823798

HAL Id: hal-00823798

<https://hal.science/hal-00823798>

Submitted on 1 Jul 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE ROLE DES LANGAGES FORMALISES AU SEIN
DES ORGANISATIONS
QUESTION D'EPISTEMOLOGIE

par

Gilles BAROUCH

Bureau d'Etudes SCORENA

Cet article a une double origine :

- Il s'inspire en premier lieu d'un article d'Yves DOUCET "La question de la représentation et de la réduction en comptabilité", qui traite de la mesure comptable et de sa place au sein de l'entreprise.
- Il découle également des réflexions que nous conduisons dans le cadre du bureau d'études SCORENA (1). Sur le rôle joué par les langages formalisés au sein des processus de décision, ou intervient la PUISSANCE publique : ces études font ressortir que les langages "organisent" (2) le réel autant qu'ils le reflètent et qu'en conséquence ils influent de façon discrète mais parfois décisive, le choix des décideurs. Les langages formalisés que nous avons rencontrés, sont ceux couramment utilisés par l'administration : langage technique, réglementaire, économique, financier (budgétaire)... Ces analyses inspirées du fonctionnement de l'administration, sont-elles transposables au rôle que tient la comptabilité au sein de l'entreprise ? L'article Yves DOUCET nous invite à répondre par l'affirmative et c'est ce qui justifie notre intervention au congrès de l'AFC.

(1) Ces réflexions doivent donner lieu à la publication d'une thèse intitulée "Une approche systémique des processus de décisions conduisant à la transformation des milieux naturels".
Etude de cas : l'aménagement de la rivière CISSE en Loir et Cher.

(2) Expression due à Henri OLLACHON de la Mission d'Analyse et d'Evolution du Ministère de l'Agriculture.

Il ne s'agit pas dans cet exposé de nier l'utilité des langages formalisés mais d'en montrer les limites pratiques. Il faut bien constater, en effet, que les praticiens ont tendance à s'affranchir des prémisses sur lesquelles se fondent les langages qu'ils utilisent ; les conséquences de cet "oubli" sur les systèmes humains peuvent être considérables.

L'objet de cette intervention est donc de rappeler certaines règles de sociologie et d'épistémologie relatives aux langages formalisés. Quatre de ces règles seront passées en revue au §1, 2,3 et 4. On verra en quoi ces règles sont contredites par certaines pratiques courantes en illustrant notre propos d'exemples tirés de notre expérience de consultant.

1 - LES LANGAGES FORMALISES SONT REDUCTEURS

Ils ne décrivent que certains aspects de la réalité, non la réalité "en soi" qui pour reprendre l'expression d'Yves DOUCET, reste "opaque".

Bien des conflits que nous avons pu observer, auraient pu être réduits si chacun s'était convaincu de cette évidence. Ainsi, par exemple, le curage des rivières fait l'objet de débats parfois très vifs entre ingénieurs de la DDA et protecteurs de la nature. Selon nous, une grande partie des divergences observées, s'enracinent dans des différences de perception et de langage.

C'est ainsi que l'objet "rivière" n'a pas le même sens pour les uns et pour les autres d'où des malentendus qui seront imputés, bien entendu, à la mauvaise foi de l'adversaire.

	OBJET RIVIERE	
LANGAGE	PHYSIQUE HYDRAULIQUE	ECOLOGIE SCIENTIFIQUE
REPRESENTATION	CANAL D'ECOULEMENT	MILIEU DE VIE
MESURE	DEBIT : SECTION MOUILLEE RAYON MOUILLE, ETC...	INDICE BIOTIQUE
ACTEUR	INGENIEUR HYDRAULICIEN	ECOLOGISTE

Les schémas de pensée induits par la pratique répétée d'un même langage peuvent conduire à une erreur épistémologique très courante : la représentation produite par la langage est identifiée à l'objet représenté ; la carte est substituée au territoire.

II - LES CHIFFRES DELIVRES PAR LE LANGAGE FORMALISE CONSTITUENT UNE MESURE NON UN SAVOIR.

Yves DOUCET affirme dans son article que "le bilan délivre une mesure, non un savoir".

Ce constat rejoint tout à fait nos propres observations ; l'anecdote suivante qui nous fut rapportée par un Inspecteur des Lois sociales en Agriculture va dans le même sens : son service reçoit un jour une circulaire l'invitant à organiser des stages de formation à l'intention des agriculteurs, projetant d'effectuer des travaux en forêt : les statistiques nationales montraient en effet que dans leur première semaine d'embauche, ceux-ci étaient victimes d'un nombre d'accident très supérieur à la moyenne. La réalité était un peu différente de ce qu'avait imaginé l'auteur de la circulaire : les propriétaires forestiers qui faisaient travailler les agriculteurs "au noir" sur leur propriété avaient une semaine, en cas d'accident, pour déclarer ceux-ci à la mutualité sociale agricole. Cet exemple montre que la mesure (statistique, comptable, technique, etc...) ne constitue en elle-même qu'un savoir très fragmentaire. Une interprétation littérale qui assimile la mesure à un savoir complet sur la réalité ne peut qu'aboutir à des absurdités du type de celle que nous venons de mentionner. Le risque de perdre le sens relatif de la mesure est d'autant plus élevé que celui qui l'a commenté n'est pas celui qui l'a construite.

III - L'ADOPTION D'UN LANGAGE FORMALISE AU SEIN D'UNE ORGANISATION INFLUE DE FACON OCCULTE SUR LES CHOIX DE CETTE ORGANISATION

C'est à Michel BERRY et ses collaborateurs (1), que revient le mérite d'avoir montré clairement l'influence occulte qu'exercent les outils de gestion sur les comportements : "des instruments de gestion plus ou moins complexes sont mobilisés dans la gestion des organisations. Ils sont

(1) Voir également les travaux de Michel CROZIER, notamment le phénomène Bureaucratique, Editions du SEUIL 1964

généralement considérés comme des auxiliaires discrets et fidèles au service du pouvoir, comme les Indications du tableau de bord et des dispositifs de commande d'un avion (...)

La présente recherche montre qu'au contraire, les instruments de gestion sont souvent des éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes parfois à leur conscience (1).

Il n'est pas dans notre propos de minimiser les avantages que les langages formalisés rendent aux organisations. Rappelons-en quelques uns :

- pour les dividendes, les tableaux de bord (statistiques, financiers, comptables) les schémas (techniques...) permettent des décisions rapides sur la base d'une lecture synthétique de la situation ;
- pour les membres de l'organisation, les langages formalisés constituent :
 - . un élément de clarification des rôles :
 - * la règle (de comptabilité, de gestion, d'organisation) définit les comportements souhaitables et les critères sur lesquels on sera évalué ; de même elle rend prévisible le comportement des autres membres de l'organisation ; la transparence de l'organisation s'en trouve améliorée ;
 - * un outil de communication ; plus les organisations sont importantes plus sont nécessaires l'établissement de règles et langages communs qui permettent le dialogue entre les différents échelons hiérarchiques et entre les différents services : ils facilitent le contrôle des performances.

Ces avantages ne doivent pourtant pas laisser ignorer les effets pervers des outils de gestion.

- lors de l'élaboration des décisions, ils réduisent arbitrairement le champ des solutions possibles ; passer le problème dans le cadre d'un langage formalisé, c'est déjà suggérer le type de solution à adopter.

(1) Michel BERRY, Une Technologie invisible, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, JUIN 1983.

- ils peuvent induire des comportements tout à fait irrationnels en eux-mêmes, mais cohérents par rapports aux critères sur lesquels l'acteur se sent jugés.

On connaît par exemple cette tendance dans l'administration à vouloir épuiser à tout prix les crédits encore disponibles en fin d'année ; une consommation de crédits inférieure au disponible pourrait se traduire l'année suivante par une réduction des crédits alloués.

- les outils de gestion constituent l'enjeu de stratégies contradictoires des membres de l'organisation : c'est ainsi que l'on voit parfois se perpétuer des règles devenues pourtant obsolètes, compte tenu de l'évolution de l'organisation : c'est qu'elles résultent d'un savant dosage entre les parties en présence et que leur transformation risquerait de remettre en cause cet équilibre durement acquis.

IV - LES LANGAGES FORMALISES PEUVENT SERVIR DE SUPPORT DE RAISONNEMENTS FONDES SUR UN PSEUDO BON-SENS

Beaucoup de nos raisonnements se fondent sur des "prémisses" qui semblent relever du bon sens et qui paraissent d'autant plus vraies qu'elles font l'objet d'une sorte de consensus social. Les absurdités où peuvent conduire certains raisonnements "logiques" et à l'inverse le caractère apparemment illogique des solutions réellement innovantes sont illustrées par l'exemple suivant inspiré d'un fait réel.

"Dans le film, la Kermesse Héroïque, les forces espagnoles, invincibles, marchent sur un village flamand, petit mas prospère. Un émissaire espagnol s'avance à cheval et transmet aux bourgeois assemblés l'ordre de livrer le village sous peine de le voir pillé et détruit. Il repart sans attendre leur réponse; Les bourgeois sont terrifiés, car ils savent qu'ils ne peuvent se mesurer à l'envahisseur ni lui résister. Ils ne voient donc qu'une solution raisonnable : défendre le village autant que possible plutôt que le livrer aux troupes espagnoles, de triste réputation, et d'assister impuissants au viol de leurs femmes et au pillage de leur richesse. (pris ainsi par une illusion du choix possible, ils ne peuvent envisager aucune issue moins désastreuse). Les femmes, cependant, proposent un plan apparemment "fou"

qui place la situation dans un cadre entièrement nouveau : les hommes "s'enfuiront" du village, "abandonnant" les femmes à leur sort ; il n'y aura ni combat ni reddition, puisqu'il n'y aura plus d'hommes (seuls des hommes pouvant se battre ou se rendre). Il ne restera qu'un village de femmes, sans défense, sollicitant la protection de vaillants soldes - situation qui ne manquera pas de flatter beaucoup la galanterie proverbiale des Espagnols.

Effectivement, en se voyant si bien accueillis par les femmes, les soldats "conquérants" prennent une attitude qui dépasse de beaucoup les modestes espérances des villageois ; ils offrent aux femmes leur chevaleresque protection et leur respect...

Comme ils doivent continuer leur progression vers le nord, les Espagnols éprouvent du regret à quitter leurs charmantes hôtes et font d'énormes cadeaux pour remercier le village d'une hospitalité aussi charmante et civilisée (1)."

Nous mentionnerons trois types de prémisses fortement intériorisées par les acteurs du champ social qui, pourtant, peuvent conduire à des résultats aberrants si elles sont utilisées hors de leur champ de validité.

4₁ - La croyance qu'il est possible de parvenir à une description univoque et exhaustive de la réalité.

- univoque : nous avons montré au §1 (à partir de l'exemple de l'aménagement de rivière) les limites d'une telle croyance et les malentendus auxquels elle peut conduire.
- exhaustive : c'est l'illusion relevée par Yves DOUCET (2), qui consiste à imaginer qu'en recherchant toujours plus d'informations, on acquerra nécessairement une meilleure connaissance du phénomène étudié ; dans le domaine de la qualité de l'eau par exemple, il existe des méthodes permettant de caractériser une rivière en mesurant un très grand nombre de paramètres physico-chimique (oxygène dissous, pourcentage de K, N, P, sels minéraux, turbidité etc...) ; mais chaque rivière étant différente - certaines traversent des massifs calcaires, d'autres des massifs granitiques etc... - la valeur de ces paramètres ne nous disent

(1) WATZLAWICK "Changements, paradoxes et psychotérapie" Ed SEUIL 197

(2) Introduction Générale à la comptabilité. Le concept de mesure, une réunion du comité d'entreprise de la Société Générale.

pas grand chose sur l'état réel de la rivière. Finalement, un seul critère - l'indice biotique - qui recense la présence ou l'absence d'un certain nombre de micro-organismes dans le milieu étudié nous en dira plus sur la qualité d'une rivière qu'un listing de paramètres physico-chimique. Pourquoi ? Parce que ces organismes vivants INTEGRENT la qualité de l'eau par le fait de survivre ou de disparaître.

Le contenu informatif de quelques "intégrateurs" judicieusement choisis peut s'avérer plus élevé que celui d'un très grand nombre de paramètres dont on ne sait plus ensuite comment les "traiter".

4₂ - La croyance par la logique aristotélicienne constitue un bon modèle pour représenter les phénomènes vivants.

Il semble au contraire que la "logique" sortie de son champ de validité (les propositions formelles, les mathématiques) conduise à des paradoxes. Dans l'exemple de WATZLAWICK, le raisonnement "logique" des hommes (ou bien, ou bien...) leur interdit de trouver la solution efficace parce qu'elle est paradoxale (elle va contre le sens commun).

4₃ - La croyance que le modèle physique constitue une bonne représentation des phénomènes vivants.

Le langage courant est nourri des concepts de la physique : "force" sociale, "impacté", "pression sociale" ; d'où par exemple cette idée reçue qu'un effet est à la mesure de "l'énergie" qu'on lui applique. Pourtant la physique constitue la plupart du temps un modèle inadéquat pour décrire les systèmes vivants ; si je donne un coup de pied dans une pierre, je peux prédire de façon à peu près certaine la trajectoire en fonction de la force initiale du coup ; si je donne un coup de pied à un chien, il me mord... ou il va se terrer : la relation entre lui et moi aura un effet déterminant sur sa réaction...

Pour toutes ces raisons, une interprétation "logique" (c'est-à-dire s'appuyant implicitement sur les prémisses ou les modèles évoqués ci-dessus), des chiffres comptables, statistiques, budgétaires et autres... peut conduire à des conclusions erronées ou même absurdes.

Le commentaire n'apporte alors aucune valeur ajoutée par rapport aux données existantes (il est redondant), il enferme les choix dans des alternatives simples et risque d'empêcher l'émergence de solutions innovantes.

V - QUELQUES PISTES POUR EVITER LES PIEGES DES LANGAGES FORMALISES

Trois types de recommandations peuvent être formulés en conclusion. Chacune d'elles correspondent à un niveau d'intervention différent.

V_1 - Il importe d'ouvrir au coeur de l'analyse des chiffres des espaces pour la discussion.

Pour reprendre l'expression d'Yves DOUCET : en matière de comptabilité, il faut "présenter les comptes, une certitude en dessous".

V_2 - Il faudrait que le commentaire intègre une réflexion sur :

- . les instruments de mesure, leur pertinence, leurs limites par rapport au phénomène étudié, surtout si l'auteur du commentaire n'a pas recueilli lui-même les données. Les experts-comptables pourraient devenir non plus seulement des experts de la comptabilité mais aussi experts des problèmes de mesure.
- . les effets organisationnels des instruments de gestion.
- . les autres lectures ou mesures de la réalité qui doivent permettre de valider les premières impressions découlant de l'interprétation des données comptables.

V₃ - Une évolution de nos modes de raisonnement serait nécessaire : les crises (économique, sociale, culturelle) actuelles traduisent d'abord selon nous, l'inadéquation de nos outils d'appréhension du réel.

Le paradigme logico-mathématique qui a fondé la majeure partie de nos représentations et de nos raisonnements en sciences humaines, montre à présent ses limites. On assiste simultanément à l'émergence d'un nouveau paradigme, le paradigme systémique qui pourrait ouvrir la voie vers de nouvelles formes d'organisation sociale.

BIBLIOGRAPHIE

G. BAROUCH . Approche systémique des processus de décisions concourant à la transformation des "milieux naturels". Thèse en cours.

M. BERRY . Une technologie invisible. Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique. 1984

M. CROZIER . Le phénomène bureaucratique. Seuil 1964.

Y. DOUCET . Introduction Générale à la Comptabilité. Le concept de mesure 1984.

Y. DOUCET . La question de la représentation et de la réduction en comptabilité 1984.

H. OLLAGNON . Acteur et patrimoine dans la gestion de la qualité des milieux naturels. Aménagement et Nature - 1984 -

SCORENA . Bureau RCB du Ministère de l'Agriculture - Etude pour l'amélioration de la gestion de l'eau sur la Bassin de la Sevre Nantaise. Ministère de l'Agriculture 1982.

*
* *
*