



**HAL**  
open science

# LE CHIFFRE DANS LES ORGANISATIONS

Pierre Jarniou

► **To cite this version:**

Pierre Jarniou. LE CHIFFRE DANS LES ORGANISATIONS. Comptabilité et acteurs sociaux, May 1982, Paris, France. pp.cd-rom. hal-00823819

**HAL Id: hal-00823819**

**<https://hal.science/hal-00823819>**

Submitted on 24 Jun 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 CHIFFRE  
DANS LES  
ORGANISATIONS

JARNIOU Pierre  
Professeur  
Université de Paris IX



LE CHIFFRE DANS LES ORGANISATIONS

Il est un fait qui résulte de l'observation que les systèmes de notation font partie des instruments dont l'utilisation paraît de plus en plus essentielle pour "gérer" les organisations : c'est-à-dire pour :

- . maintenir les conditions de leur fonctionnement,
- . et, en même temps, maîtriser leur devenir.

En d'autres termes, "gérer" c'est gérer le changement ou mieux le développement en assurant des conditions de fonctionnement convenables par rapport à certaines normes d'efficacité, mais aussi par rapport à certaines exigences de type socio-culturel, de vie en groupes, ou, encore, les exigences qu'imposent les règles de mise en oeuvre de l'action collective en milieu organisé, c'est-à-dire en milieu fortement contraint.

Notre propos ne voudrait pas se limiter à une simple constatation de cette invasion du chiffre.

Invasion bien sûr qui se manifeste d'abord dans l'instrument majeur que constitue la comptabilité dont l'essence même est d'exprimer la vie de l'organisation à travers un système de représentation régi par des règles de plus en plus élaborées, mais aussi, à travers les ratios de la gestion financière, ceux du marketing et encore plus récemment ceux du bilan social.

Nous voudrions, très schématiquement bien entendu, déceler les quelques raisons qui justifient l'augmentation de cet usage, évoquer les caractéristiques de l'usage du chiffre afin d'en apprécier les dangers et les limites.

EN CONCLUSION, nous tenterons de suggérer la signification de l'invasion du chiffre et à partir de celle-ci d'en définir les apports positifs.

I - Les raisons ou la nécessité de décrire des ensembles complexes par les modèles.

A. L'univers. (aspect culturel des systèmes de notation).

a) - Il est banal d'observer que nous vivons dans un univers de plus en plus complexe et cela probablement pour deux raisons.

1°) A dire vrai, il n'est peut-être pas vraiment plus complexe, mais chacun d'entre nous en a une connaissance de plus en plus étendue et cela grâce aux modes d'information et de communication les plus modernes.

../..

On connaît plus de choses de cet univers. On sait, à tout moment, ce qui se passe partout ou presque.

Notre environnement s'affirme comme large, étendu, divers et donc complexe. Cette complexité est aggravée,

2°) Par la rapidité du changement qui affecte les sociétés et les modes de production et de consommation ; cette rapidité de changement qui définit ce que nous appelons nos sociétés "turbulentes" étant essentiellement causées par les progrès de la technologie, la concurrence mais aussi la connaissance que dispensent des systèmes d'éducation de plus en plus élaborés qui, à leur tour, déterminent une nouvelle transparence du monde.

b) - La maîtrise d'un tel univers ne peut vraiment être pensée à partir d'une impossible description d'un réel trop divers, trop imprévisible.

D'où la tentation de "schématiser" ce réel ; de le modéliser.

Or, comme on le sait, on ne modélise que ce qui est modélisable, c'est-à-dire quantifiable ou au moins formalisable.

Pourquoi ?

Modéliser c'est essentiellement choisir dans le réel ce qui est le plus représentatif, c'est-à-dire certaines contraintes ou certaines variables, ou, plus généralement, certaines dimensions caractéristiques de cet univers pour le décrire, en prévoir si possible l'évolution. Plus l'univers est complexe, plus le choix du modèle devient arbitraire (parce que difficile). Il est alors l'expression d'une culture dominante, c'est-à-dire du pouvoir : ce quelque chose qui s'ajoute à l'objectivité impossible et l'interprète

en fonction des intérêts des acteurs en présence.

Mais, si le pouvoir (l'arbitraire) prend cette importance il doit se légitimer.

A notre époque, nous pouvons admettre que cette légitimité ne peut être que de type scientifique, car la science postule qu'il y a identité entre les phénomènes perçus et l'objet conçu par elle.

Or, cette légitimité s'exprime, trouve son existence la plus apparente dans le langage formalisé dont l'expression la plus élaborée est le langage mathématique.

Mais, comme on le sait, en tant que système de notation, avec ses propres règles, c'est-à-dire sa syntaxe achevée, ce langage nous éloigne toujours plus du perçu.

Ainsi cet univers si complexe qu'il ne peut être décrit que par des ensembles de signes et de chiffres entrelacés réduisant le désordre d'un réel inconnaissable, plein de sens à un ordre du discours légitime et par conséquent plus maîtrisable pénètre, à son tour, dans les organisations.

#### B. De l'organisation à l'institution.

Toutes les réflexions sur le management mais plus généralement la théorie des organisations nous avertissent de la fragilité des frontières des organisations.

Les contraintes externes et internes pénètrent dans

../..

l'organisation grâce à :

- l'instabilité de l'environnement qui a conduit par exemple les entreprises à entretenir des rapports stratégiques avec le marché ; l'existence de ces rapports étant à l'origine des théories du management : la prévision, les théories de la décision, la planification associée progressivement au contrôle de gestion, les techniques du marketing, etc...

- l'évolution de la technologie (notamment en informatique, mais aussi dans d'autres domaines).

- l'évolution du système socio-culturel instituant de nouvelles normes de commandement, de partage du pouvoir, instituant aussi de nouvelles normes de négociations et de concertation nées à l'extérieur des organisations et probablement, à ce titre, irréversibles en tant qu'habitudes sociales.

Les rapports réciproques entre les organisations et l'environnement ont fait de celles-ci des acteurs sociaux à part entière intervenant dans les débats sociaux.

Cela signifie que l'entreprise est devenue plus qu'une organisation, c'est-à-dire une institution. Cela veut dire encore que l'entreprise en plus de produire des biens et des services, produira des valeurs et de nouvelles normes, comme elle devra d'une façon ou d'une autre reproduire celles qui seront nées en dehors d'elles.

(D'où les rôles multiples de l'entreprise concernant la formation, l'emploi, le développement de la région, la politique industrielle, etc...)

Cela est vrai pour les grandes entreprises



multinationales par exemple, mais aussi cela devient vrai en France pour le secteur important récemment nationalisé.

Même si on limitait ces remarques au vaste secteur que je viens d'évoquer, on sait bien que par contagion les entreprises plus petites seront dans une certaine mesure obligées de s'adapter et de reproduire les modèles nés dans les grandes entreprises.

Pour ces raisons (que l'on pourrait certainement développer) entre l'univers difficile à maîtriser et les organisations doit s'instituer une communauté de langage. Ce langage de signes de symboles et de chiffres.

Peu importe qui fait avancer, préciser, formaliser ce langage, l'univers ou l'organisation (ou certaines d'entre elles) il nous faut à présent en cerner les mécanismes, les dangers et les limites.

## II - Les caractéristiques du langage symbolique.

Tenter de cerner les caractéristiques, la signification et les conséquences d'un -nous pourrions dire- d'un abus de l'utilisation du chiffre, c'est d'abord s'interroger sur le rôle du signe dans notre société comme nous l'avons fait, mais c'est plus ; c'est tenter de comprendre ce que signifie ce signe, ce qu'il est véritablement. Nous donnerons, ensuite, des exemples, des résultats de nos réflexions pour les organisations.

### A. Le langage symbolique, le signe, le chiffre.

Pour comprendre la fonction du langage symbolique

dans la société, il nous faut faire un détour par quelques principes de la linguistique moderne.

En effet, ce qui peut décrire le réel mais aussi à partir de celui-ci ce qui permet aux hommes de communiquer à son propos, c'est le langage.

Il ne s'agit pas ici d'entrer dans le labyrinthe des théories contradictoires dans ce domaine.

Nous poserons le principe général de la linguistique qui distingue deux termes essentiels :

- le signifiant,
- le signifié.

Le premier, le signifiant est ce qui désigne le second grâce au langage, c'est-à-dire à des mots, des sons, des images, des signes, des dessins, etc...

Le second, c'est ce qui est désigné, c'est-à-dire la chose que l'on veut évoquer, définir. Cette chose est une partie du réel.

Le rapport entre signifiant et signifié c'est la signification. Autrement dit, le signifiant est à la fois signe et signification.

On peut, à ce point, prendre comme exemple le code de la route qui, à partir de signes, de graphiques symboliques, signifie les caractéristiques essentielles de la route.

Mais ces caractéristiques essentielles n'ont de signification que par rapport à l'intention qui se définit à son tour par rapport à des règles et à des normes que l'on veut faire respecter. Ces règles et ces normes "schématisent", simplifient le réel et le traduisent spécifiquement et seulement en fonction de ce qu'on veut obtenir de l'utilisateur...

Ce modèle de représentation n'est jamais neutre (il manifeste une intention, il est stratégique). Ainsi, il y a deux manières de traduire un mot.

- au niveau sémantique : c'est la traduction mot à mot. C'est un processus de dénotation.
  
- au delà de ce niveau, il convient d'admettre que les mots n'ont pas toujours la même signification dans le temps et pour tout le monde. C'est le processus de connotation. C'est l'ouverture sur l'interprétation du monde (exemple les mots : salariés, ouvrier, travailleur, prolétaire renvoient au même signifié, mais sont porteurs d'intention et de significations différentes).

Ainsi, dans ce rapport entre signifiant (le signe) et signifié (la chose) s'insère l'interprétation du monde qui précède naturellement la signification.

En d'autres termes, ce rapport entre le signe, l'objet qu'il représente, et la signification qui devrait résulter de ce rapport surgit l'interprétation d'un réel non connaissable objectivement.

On peut suggérer alors que plus la relation du signe à l'objet est floue, moins la signification sera claire et plus la force de la représentation s'imposera.

../..

Le chiffre est probablement l'exemple du signe qui établit la relation la moins solide avec l'objet et qui laisse donc la plus grande place à l'interprétation.

Il nous faut maintenant sans doute dire un mot de la signification que nous donnons à l'interprétation. Cette dernière naît d'une certaine conception a priori de l'ordre de la société qui ordonne les signes et donne leur signification aux chiffres.

Donnons deux exemples sur le plan économique et social.

- Ainsi l'inflation à deux chiffres est inadmissible alors que si elle atteint 9,90 % d'une année sur l'autre elle devient tolérable.

- de même, qu'à une époque le seuil du chômage était de 500 000 alors qu'actuellement il est de 2 000 000.

Ces exemples pourraient être multipliés à propos de la valeur du franc par rapport aux autres monnaies, etc...

Nous dirons que le chiffre détruit son rapport à l'objet et se substitue alors à ce rapport.

Coupé de l'objet, le chiffre pénètre alors dans sa légitimité propre son système qui est le système de notation, le modèle dont la logique propre se développe en dehors à la fois du réel et de son interprétation.

Le désordre du réel est ainsi intégré dans un ordre

qui réduit les différences, les intègre, dans un système cohérent qui tourne le dos à la réalité empirique en lui faisant en même temps perdre son sens.

Il n'y aurait alors plus d'objet et plus d'interprétation possible. Les machines absorbent, renforcent ce double manque et se légitiment par rapport à celui-ci.

Effectivement, l'ordinateur par exemple, ne peut fonctionner qu'à partir de la "schématisation" du désordre du réel et la combinaison des signes et des chiffres fondés sur sa propre logique de formalisation de ce réel.

Or cela sera notre dernière remarque théorique, cette pré-formalisation (ou représentation du réel) a deux conséquences sur le plan de l'apprentissage de la connaissance.

1. La pré-formalisation appauvrit bien entendu la capacité d'apprentissage à la formalisation qui s'appuie essentiellement sur la manipulation des rapports à l'objet, cette manipulation est supprimée par la machine à calculer, l'ordinateur, etc...
2. Cette interruption de la relation à l'objet en supprimant l'incertitude qu'impose le réel à cette relation appauvrit aussi l'esprit dialectique qui déclenche l'interrogation, le doute et l'imagination.

A partir de ces deux dernières remarques de type plus

psychologique, nous arrêterons ici nos réflexions sur les conséquences un peu théoriques de l'invasion du chiffre pour les illustrer au niveau des organisations et plus particulièrement de l'entreprise.

B. Deux exemples de l'invasion des systèmes de représentation dans les organisations.

A ce niveau nous nous contenterons de deux exemples bien connus que nous évoquerons brièvement :

- le contrôle de gestion,
- le bilan social.

1°) - Le contrôle de gestion.

On sait que le contrôle de gestion prétend à la maîtrise la plus achevée de l'activité organisationnelle mais, en même temps, en tant que modèle intégré du management, il est le plus chargé de signification.

En plus de son utilité réelle, cette seule utilisation manifeste la gestion moderne et efficace des grandes entreprises les plus dynamiques.

C'est ainsi que les techniques du contrôle se sont généralisées y compris souvent là où elles étaient presque inapplicables pour diverses raisons.

Alors, comptabilité analytique, contrôle budgétaire, tableau de bord, D.P.O. sont devenues des formes vidées de leur contenu initial pour signifier le modernisme et la rationalité qui

s'expriment dans des processus (réunions, séminaires) et dans des documents chiffrés imposants mais parfois inexploitable.

Mais, si le contrôle de gestion, se présente souvent comme une construction théorique très élaborée qui possède sa propre logique formelle de développement, il se réintroduit dans la pratique comme système de référence à celle-ci, comme principe et technique d'action qui s'imposent comme logique pratique de l'organisation.

Ainsi, le contrôle de gestion redéfinit en même temps le champ de cette logique et ses règles et reconstruit le réel à son image.

Donc, les rapports que peuvent entretenir les modèles et plus généralement les systèmes de notations doivent être considérés comme des rapports avec la représentation de la pratique et non avec la pratique elle-même.

Des exemples de la désarticulation entre les objets qui constituent le réel et la représentation de celui-ci par les systèmes de notations sont nombreux dans l'histoire.

Nous ne pouvons nous empêcher de penser au fameux "vendredi noir" d'octobre, en 1929, où brusquement les cours ayant baissé à Wall Street les gens se sont soudain appauvris. Cependant, la veille, la situation était la même dans les entrepôts, les réservoirs et les lieux de stockage. Il y avait les mêmes quantités de produits et de marchandises : le riz, le pétrole, le blé, l'huile ne s'étaient pas envolés en fumée !

Les gens se trouvaient pauvres sur leur bilan et par leur bilan, c'est-à-dire par le système de notations qui le contruit indépendamment de la réalité substantielle des produits.

../..

- c'était un appauvrissement comptable.

En d'autres termes, c'est le système de notations qui fait apparaître les différences, qui fait donc la sanction, l'échec ou la réussite dans la vie économique.

Le réel et sa représentation ne sont pas superposables comme ne sont pas superposables par exemple le réseau des déplacements des marchandises et le réseau des transactions (achats, ventes, associés aux créances et aux dettes).

Mais alors jusqu'où peut-on aller dans cette abstraction des choses, dans cette rupture entre le réel et ses modes de représentation, sachant, rappelons-le, que ces modes de représentation, ces systèmes de notation avaient initialement pour fonction la connaissance puis la maîtrise de ce réel, de sa diversité et de son devenir ?

Nous avons, semble-t-il ici atteint la limite de notre propos et du disfonctionnement de l'usage abusif du chiffre dans l'organisation et son environnement.

On peut alors se livrer à quelques brèves réflexions en guise de conclusion pour répondre à cette interrogation.

Mais, auparavant, nous dirons quelques mots à propos du bilan social.

## 2°) - Le bilan social.

Cette notion de bilan social est née aux U.S.A. à partir d'une idée portée par des associations de comptables.



En France, cette idée fait son chemin et est appliquée compte tenu des pressions extérieures de l'Etat, du personnel, des consommateurs et des investisseurs.

Dès lors l'objectif est qu'une comptabilité sociale devrait être aux objectifs sociaux ce qu'est la comptabilité financière aux objectifs financiers : c'est-à-dire un outil permettant la gestion et la mesure des résultats.

Après avoir noté que cette évolution fait suite à la définition et à la mise en place d'indicateurs sociaux au niveau de la société globale, nous arrêterons ici notre brève évocation sur le bilan pour faire seulement deux remarques :

1. L'introduction du bilan social marque la prise en compte au niveau institutionnel de nouvelles responsabilités de l'entreprise mais aussi des organisations vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires (mesure du surplus apporté à la collectivité, performances et progrès dans les produits, qualité, service, etc... performances et progrès pour le personnel, aspects quantitatifs et qualitatifs, conditions de travail).

Ces nouvelles responsabilités expriment l'évolution des entreprises vers plus de complexité en fonction des nouveaux rôles qu'elles doivent prendre en charge et cela de façon institutionnelle.

2. Le bilan social marque également l'accroissement de l'usage du chiffre dans les organisations, dans la mesure où il correspond dans beaucoup de cas à une tentative pour quantifier le qualitatif (par exemple mesure de la performance pour le dialogue social).

•  
• •

Les quelques réflexions que nous venons de livrer signifieraient-elles que l'effort de rationalisation, de quantification et de modélisation qu'accompagne l'usage du chiffre et des systèmes de notation présenteraient plus de dangers que d'utilité ?

Non, sans doute, mais à notre sens ces réflexions devraient nous alerter sur les limites de nos capacités à gérer des ensembles trop grands, trop divers, c'est-à-dire des ensembles trop complexes d'une part, d'autre part sur les difficultés de prendre en charge des technologies nouvelles sans beaucoup de précautions. Enfin, ces réflexions doivent aussi nous rappeler la nécessité de retrouver le sens du réel grâce aux acteurs, à leurs relations aux objets et entre-eux.

Ainsi l'action collective ne peut se fonder qu'à partir de ces relations, celles-ci étant à leur tour favorisées par l'utilisation de nos systèmes de notation qui inventent le langage de la représentation d'un univers complexe, mais qu'il convient de maîtriser.