Le travail d'organisation des comptes

Processus communicationnels et travail d'interaction

The work of organizing the accounts

Communicational process and interactional work

Bertrand Fauré

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/634>

DOI : 10.4000/questionsdecommunication.634

ISSN : 2259-8901

Éditeur

Presses universitaires de Lorraine

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2009

Pagination : 297-321

ISBN : 978-2-86480-989-0

ISSN : 1633-5961

Référence électronique

Bertrand Fauré, « Le travail d'organisation des comptes », *Questions de communication* [En ligne], 15 | 2009, mis en ligne le 01 août 2011, consulté le 21 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/634> ; DOI : 10.4000/questionsdecommunication.634

> NOTES DE RECHERCHE

BERTRAND FAURÉ

Laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences sociales

Université Paul Sabatier-Toulouse 3

bertrand.faure@iut-tarbes.fr

LE TRAVAIL D'ORGANISATION DES COMPTES. PROCESSUS COMMUNICATIONNELS ET TRAVAIL D'INTERACTION

Résumé. — L'objet de cet article est de mieux comprendre les processus communicationnels à l'œuvre lors du travail d'organisation (De Terssac, 2002) lié à la production de l'information économique, comptable, gestionnaire. L'expertise de terrain a porté sur le processus budgétaire des chantiers dans deux filiales d'une entreprise du secteur du BTP. La notion de fabrique du budget met l'accent sur le fait qu'un budget se présente sous la forme d'un système de documents hybrides, pluri-adressés et pluri-supports. La construction de cette matière textuelle est le résultat d'un travail d'organisation qui suit des normes informationnelles et communicationnelles propres, telles que les normes d'esthétique des comptes et de mise en scène de la compétence gestionnaire. L'analyse des processus communicationnels dans cette fabrique du budget conduit à discuter la distinction entre régulation de contrôle et autonome et à proposer la notion de travail d'interaction qui éclaire les mécanismes interactionnels en jeu dans la construction du sens des règles.

Mots clés. — Processus communicationnels, outils de gestion, travail d'organisation, communications organisationnelles, travail d'interaction.

Les outils de gestion et les dispositifs comptables sont souvent présentés comme de puissants vecteurs de diffusion d'un « nouvel esprit du capitalisme » reposant sur une idéologie de la responsabilité et de l'autocontrôle (Boltanski, Chiapello, 1999), ainsi que comme des instruments souterrains, introduisant dans des secteurs les plus divers (administration, services, conception...) une forme de despotisme rénové, reposant sur l'acceptation des contraintes face à des situations de non choix (Courpasson, 2000)¹. Au cœur des nouveaux rapports de pouvoir, de contrôle et d'autorité qui s'instaurent dans les organisations, les outils de gestion et les dispositifs comptables, ainsi que les technologies qui les sous-tendent, peuvent alors être appréhendés comme une des institutions – au sens de cadres structurels reconnus et légitimes – des organisations contemporaines et de leurs nouveaux modes de management (Burchell *et al.*, 1980 ; Richardson, 1987 ; Walsh, Steward, 1993).

Avec la diffusion des technologies informatiques, les documents comptables, économiques et gestionnaires sont de plus en plus des documents hybrides, multi supports, multi adressés, qui connaissent de nombreuses transformations au cours de leur circulation entre des acteurs divers. La production de cette matière textuelle donne lieu à de multiples situations de communications – formelles et informelles, hiérarchiques et fonctionnelles, internes et externes – porteuses d'enjeux, représentations et discours parfois contradictoires. Au carrefour de nombreuses sources de régulation (comptables, managériale, technique, commerciale...), les outils de gestion peuvent alors être appréhendés comme des arrangements, des contrats, des conventions, jamais complètement du côté de l'acteur ni du système (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997 ; Boussard, 1998), des construits incertains dépendants du cours que prendra l'action collective et soumis à de multiples interprétations selon leurs contextes d'utilisation. Comme tout construit collectif, ils doivent alors faire l'objet d'un important travail d'organisation (De Terssac, Lalande, 2002), c'est-à-dire d'une entreprise collective de définition, redéfinition, négociation des systèmes de règles qui gouvernent leurs usages.

Qu'ils abordent la construction des outils de gestion à un niveau historique, sociétal ou purement organisationnel, ces deux cadres d'analyse – institutionnaliste et sociologique – invitent à explorer plus avant les processus communicationnels par lesquels cette construction se réalise. Ainsi une institution peut-elle être appréhendée comme un « ordre négocié », un système de règles et de normes construites

¹ Plus largement, c'est le cas de tous les outils dispositifs et technologies par lesquels l'information économique, comptable et gestionnaire, est produite.

socialement, produites et reproduites lors des interactions quotidiennes des acteurs (Commons, 1931 ; Galbraith, 1967 ; Coriat, Weinstein, 1995). De même, une organisation peut être conçue comme un « processus d'organisation », un système de régulations qui émerge, se maintient et se transforme à travers la réalisation de multiples actes de communication organisants (Weick, 1986, 1995 ; Yates, Orlikowski, 1992 ; Jablin, Putman, Krone, 2001)². Dans les deux cas, il est considéré que les dispositifs collectifs cognitifs (Favereau, 1989) ou les cadres interprétatifs des règles qui gouvernent l'action collective se construisent par des processus communicationnels.

S'inspirant plus ou moins directement de ces cadres d'analyse, de nombreux travaux outre-Atlantique ont largement exploré la nature communicationnelle – symbolique, interprétative, linguistique, discursive, performative, rhétorique, narrative... – des informations économiques, comptables et gestionnaires (Feldman, March, 1981 ; Lavoie, 1987 ; Chanlat, 1990 ; Mackensie, Millo, 2003 ; Young, 2003). Tous mettent l'accent sur le caractère construit des outils de gestion ainsi que sur le rôle important des communications dans cette construction. Cependant, à notre connaissance, aucune étude ne s'est attachée à analyser des situations où ces communications s'effectuent et produisent leurs effets. Ainsi le rôle de la parole dans les situations où les chiffres sont présentés, discutés, validés ou rejetés est-il souvent évoqué mais jamais étudié empiriquement (Vollmer, 2007). De même, aucune étude ne s'est attachée en détail au travail prosaïque d'élaboration et de mise en forme des documents que les outils de gestion requièrent ni aux enjeux spécifiquement communicationnels attachés à ce travail.

L'objectif est ici de mieux comprendre les processus communicationnels en œuvre lors du travail d'organisation (De Terssac, Lalande, 2002) lié à la production de l'information économique, comptable, gestionnaire. En effet, qu'ils soient « institués » (et instituant), ou simplement « organisés » (et organisant), les outils de gestion et les dispositifs comptables sont des construits contingents, à l'intersection de plusieurs sources de régulations, qui constituent une porte d'entrée pertinente pour mieux comprendre en quoi la construction (et la structuration) des cadres de l'action collective et des systèmes de règles dans les organisations contemporaines peut être soumise à des dynamiques communicationnelles.

² En France, les travaux sur les activités d'information et de communication (Mayère, 2000 ; Guyot, 2004,) ou sur les communications organisantes (Le Moenne, 1998 ; Bernard, 2000 ; Bouillon *et al.*, 2007) adoptent le même postulat théorique.

Parmi tous les outils et dispositifs qui permettent de produire des informations économiques, comptables ou gestionnaires au sein des organisations, notre étude est centrée sur les dispositifs budgétaires, souvent présentés comme paradigmatiques des modes de contrôle à distance par les chiffres et offrant l'intérêt d'être à l'interface entre l'univers « chaud » des activités productives, faites d'imprévus et conflits, et le monde « froid » du langage comptable, qui ne « voit » ces activités qu'à travers des représentations et des mesures abstraites. La première partie s'appuie sur une étude de terrain menée dans le cadre d'une thèse de doctorat (Fauré, 2006 ; 2007) et portant sur le processus d'élaboration et de suivi des budgets des chantiers dans une entreprise du secteur de la construction. Les principes énoncés dans les documents internes de l'entreprise et les discours tenus lors des entretiens sont combinés avec des retranscriptions des propos échangés en réunion pour mettre en évidence certaines normes communicationnelles et informationnelles lors du travail d'organisation des comptes.

Après une discussion sur la fertilité d'un croisement entre la distinction règle prescrite et règle autonome avec la distinction entre règle communiquée textuellement et règle communiquée lors des conversations, la seconde partie présente la notion de travail d'interaction qui permet d'analyser l'articulation entre les processus de construction des règles qui gouvernent l'action collective et les processus communicationnels par lesquels ces règles sont redéfinies, réaffirmées ou interprétées.

Le travail d'organisation des comptes

L'étude a porté sur le travail d'organisation des comptes des chantiers dans deux filiales d'une entreprise du secteur du BTP. Elle est centrée sur l'ensemble des activités informationnelles et communicationnelles qui contribuent à élaborer le document budgétaire prévisionnel d'un chantier et à analyser périodiquement les écarts entre les prévisions et les réalisations. L'analyse des divers systèmes de règles qui gouvernent cette activité – ainsi que celles des enjeux et des motifs plus informels qui les sous-tendent – s'appuie sur des études de documents internes ainsi que sur des entretiens avec les principaux acteurs de la fabrique du budget d'un chantier (des directeurs financiers, des directeurs d'exploitation, des conducteurs de travaux, des contrôleurs de gestion). Un matériel davantage micro-sociologique est aussi utilisé (des retranscriptions de réunions) afin de rendre compte des processus fins de construction de sens lors du travail d'interprétation, négociation, redéfinition de ces systèmes de règles dans le quotidien de la construction des comptes.

La fabrique du budget dans une entreprise de BTP

Un budget est un document interne qui décrit les dépenses et les recettes d'une entité de l'entreprise (filiales, services, projets). Toujours idiosyncrasique par sa sémantique et sa syntaxe à l'organisation qui le porte, il se distingue des documents comptables officiels (bilan et résultat) qui obéissent à des standards internationaux. Il se présente généralement sous la forme d'un système de tableaux de chiffres référencés les uns aux autres par des codes et des sigles qualifiant les lignes et les colonnes. Ce système est lui-même décrit dans d'autres documents internes qui prescrivent des manières de faire et de raisonner et qui font eux-mêmes référence à la sémantique des doctrines comptable et budgétaire. Les activités qui contribuent à produire cette information sont collectivement effectuées – c'est-à-dire impliquent une division des tâches et des mécanismes de coordination – et sont soumises à des régulations multiples. Le travail de construction, confrontation, mise en cohérence de toute cette matière textuelle, de ce système de documents hybrides, multi-supports et pluri-adressés, donne lieu à de multiples communications formelles et informelles entre des acteurs divers. La notion de fabrique du budget (Fauré, 2008) désigne tout cela.

Dans l'entreprise étudiée, elle apparaît d'abord comme un ensemble extrêmement réglé d'activités. Outre le fait qu'elle participe d'une tentative plus large de rationalisation des activités de chantier (standardisation, planification et contrôle des tâches et des équipes), la gestion budgétaire fait elle-même l'objet d'un travail d'organisation spécifique. De nombreuses sources de régulations propres à l'organisation des comptes peuvent être identifiées (doctrines comptables et budgétaires, rationalisation des systèmes d'information de gestion, division du travail de production des comptes). Ces régulations évoluent et se transforment sous l'effet des stratégies des groupes et des enjeux professionnels qui y sont attachés. Bien que celles-ci soient collectivement construites, cette co-construction n'implique pas égalité.

Ainsi, dans la division du travail de production de l'information budgétaire, une évolution nette se dessine-t-elle : les tâches prosaïques de saisie, imputation et contrôle des informations primaires (bons de commande, factures, fiches de services) sont de plus en plus déléguées aux responsables des chantiers (chefs de chantier et conducteurs de travaux). De nombreux documents internes préconisent ces évolutions. Ils sont essentiellement rédigés par les financiers, sont diffusés par la direction et effectivement suivis. Les chaînes comptables sont automatisées, la productivité des services de gestion est améliorée. Les évolutions ultérieures du système d'information vont dans le sens d'une plus grande intégration des données (chaînage conception-réalisation, saisie unique à la source, cyber-catalogue). Confrontés à des transformations imposées

de leur champ de compétences spécifiques, les conducteurs produisent des textes, critiquant le transfert des tâches de « manufacture » de l'information de gestion et proposant des solutions alternatives (l'embauche d'un « pianiste » chargé d'effectuer toutes les saisies, imputations, recoupements). Cependant, ces textes ne sont pas repris ou font doublon avec des textes antérieurement produits, mais non officiellement diffusés. La place de chaque spécialité dans le travail de production de textes sur la procédure budgétaire n'est donc égale. Ceci a des conséquences sur la façon dont est réalisée la production de textes dans la procédure budgétaire.

Cette procédure fait partie des règles établies pour rendre les tâches de réalisation des travaux plus contrôlables, plus rationnelles et plus prévisibles. Les règles de production de l'information budgétaire font partie des moyens par lesquels la direction cherche à réduire la zone d'incertitude opérationnelle des responsables des chantiers (les conducteurs de travaux). Par leur existence même, ces nouvelles règles créent une autre zone d'incertitude qui ne porte pas sur la gestion proprement dite des aléas du chantier, mais sur la façon dont on présente ces aléas, c'est-à-dire sur l'activité de production d'information nécessaire pour évaluer et faire connaître les gains et les risques potentiels de l'action. De ce point de vue, le budget apparaît comme un document particulièrement malléable : « Un budget, c'est des masses financières, des regroupements de charges. Tout le monde ne met pas forcément les mêmes charges aux mêmes endroits. Il y a des commerciaux trop optimistes et des conducteurs trop gourmands. Le commercial, il a plutôt intérêt à sous valoriser pour vendre. Le conducteur, il a plutôt intérêt à sur valoriser le coût et à regrouper les lignes pour se garder un matelas de sécurité » (un contrôleur de gestion).

Un budget offre une image ponctuelle, figée, d'un ensemble de faits et événements étalés dans le temps. Selon les moments et la périodicité où il est élaboré, ce condensé de temps peut donc considérablement varier. Cette variabilité temporelle se double d'une variabilité discursive. Un budget n'est pas une simple compilation de charges et recettes, mais une modélisation conçue pour des besoins analytiques. Sa présentation (modes de regroupement des charges) et son estimation globale (optimiste ou pessimiste) peuvent être différentes selon les stratégies qu'il soutient (sous-valoriser pour vendre, survaloriser pour se garder un matelas de sécurité). Chaque regroupement de lignes agrège un certain nombre de risques et donc réduit automatiquement la variabilité génératrice d'alertes. De ce fait, un regroupement est toujours une zone d'ombre pour l'instance de contrôle et une zone d'autonomie pour celui qui fabrique le budget.

Les conducteurs disposent alors d'une double zone d'incertitude (opérationnelle et informationnelle). Autonomie sur l'activité de chantier tout d'abord, puisque les conducteurs peuvent prendre des décisions dont

ils n'auront pas à se justifier ultérieurement. Autonomie sur l'activité de production d'information ensuite, puisqu'ils auront moins de documents explicatifs à produire s'ils arrivent à respecter le montant global du regroupement. En effet, ce qui est une zone d'ombre du point de vue de la direction est un espace de liberté lorsqu'il s'agit de commander du béton en urgence ou de négocier des travaux supplémentaires. C'est parce qu'ils disposent de cette zone d'incertitude que les conducteurs peuvent rendre leurs choix partiellement imprévisibles pour leurs prestataires et donc exercer leur autonomie.

D'une certaine façon, on peut interpréter le débat sur le transfert des tâches considérées comme ingrates de saisie de l'information primaire comme une traduction recevable, formalisable, de la négociation profondément informelle autour de la constitution de la zone d'incertitude budgétaire. Regrouper deux lignes budgétaires est à la fois une stratégie de simplification du travail de saisie ultérieure et une stratégie de préservation d'une zone d'incertitude. Le premier argument peut servir à justifier le second. Cette double négociation croisée sur les règles formelles et informelles de production de l'information et sur la zone d'incertitude plausible, compte tenu des limites matérielles et temporelles à la production d'une information exhaustive, trouve des prolongements importants dans les situations où les comptes sont présentés, débattus, acceptés, refusés ou modifiés.

Lors des réunions mensuelles de contrôle budgétaire, le conducteur a intérêt à souligner la part d'aléa du chantier afin de se justifier de n'avoir pas renseigné correctement le module budgétaire. Le contrôleur doit vérifier le respect des procédures, mais il a aussi intérêt à reconnaître cette part d'aléa car elle constitue une marge de manœuvre pour lui. En effet, pour accroître son pouvoir sur les conducteurs (au sens de Michel Crozier), il doit aussi rendre son comportement imprévisible. De ce fait, il peut introduire une part d'arbitraire dans le choix des corrections à apporter aux documents ainsi que dans le moment et les déterminants de ses interventions. À l'impossibilité de supprimer complètement les zones d'incertitude opérationnelle et informationnelle des conducteurs correspond donc la persistance du pouvoir discrétionnaire du contrôleur dans l'application et l'interprétation des règles de production de l'information.

Les deux parties qui suivent mettent en évidence deux normes informationnelle et communicationnelle dans la constitution et le maintien de ces zones d'incertitude : la norme d'esthétique des comptes dans les pratiques informationnelles liées la production des documents comptables et budgétaires ; la norme de mise en scène de la compétence gestionnaire dans les communications organisationnelles liées à la production des comptes.

La norme d'esthétique des comptes

L'hypothèse de l'existence d'une norme d'esthétique des comptes trouve son origine dans l'observation d'une régularité « anormale » dans les séries de chiffres produites lors des différentes étapes de la gestion budgétaire des chantiers (la prévision initiale, les contrôles mensuels, le transfert au service après vente). Si l'on représente graphiquement l'évolution des résultats prévus en fonction du temps, on constate que ceux-ci suivent des courbes anormalement régulières – lissées – au regard des aléas de la vie du chantier. La courbe bouge à la baisse ou à la hausse en début de chantier, puis se stabilise jusqu'à la fin du chantier où elle connaît une nouvelle variation la ramenant au niveau du résultat finalement constaté (à la hausse ou à la baisse). Selon un directeur financier au langage imagé, « il y a plusieurs schémas possibles : l'atterrissage en douceur, le virage serré, la boule de neige ».

Dans la doctrine économique, comptable et financière, les comptes sont dits « lissés » (traduction de *smoothing income*, Trueman, Titman, 1988). Il est significatif de noter que le lissage des résultats, généralement étudié au niveau des communications financières entre les directions d'entreprise et les actionnaires, est considéré comme le résultat d'opérations illicites : il résulte de « manipulations comptables consistant à réduire intentionnellement la variabilité des résultats annoncés puis réalisés et à envoyer une information faussée sur le risque de l'entreprise » (Chalayer, 1995 : 102). D'après nos observations, le lissage est pourtant pratiqué à tous les niveaux de l'organisation étudiée : le chantier, la filiale et jusqu'à la direction de l'entreprise.

Il s'agit d'un résultat empirique de même nature que celui mis à jour par Donald Roy (1955, in : Bernoux, 1985 : 285) à propos de la courbe de productivité d'ouvrières dans le textile et paradigmatique des travaux sur les pratiques autonomes au sens de non prescrites par l'ensemble des règles formelles (Crozier, Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1989). En effet, de la même façon que le caractère non aléatoire de la distribution des taux de productivité des ouvrières atteste de l'existence de normes autonomes des ouvrières, le fait que les évolutions financières des chantiers soient lissées (et non pas aléatoirement distribuées autour d'une tendance) atteste de l'existence de normes autonomes par rapport aux règles formelles de production d'information budgétaire. Le lissage manifeste donc l'existence d'une « régulation autonome », c'est-à-dire développée par les exécutants, en marge des prescriptions de la direction. Parmi les différents métiers qui collaborent à la fabrique du budget, le lissage soulève des débats sans fin sur ce qui est vrai ou faux dans les chiffres, sur ce qui est juste ou non en matière de partage du travail, sur ce qui est bon ou mauvais pour l'entreprise (la transparence, l'autonomie, la sincérité...).

Plusieurs motivations sont avancées lors des entretiens : « Il faut lisser sinon tu envoies de fausses alertes » (un conducteur de travaux) ; « Ah mais bien sûr, le *reporting* trimestriel, tu n'as pas les mêmes chiffres que dans les budgets mensuels. C'est lissé. Quant il y a +10/-10 dans les budgets mensuels, il y a +5/-5 dans le *reporting* trimestriel » (un contrôleur de gestion) ; « Si tu veux être cohérent au niveau du reporting, il faut présenter une courbe comme ça (il dessine une courbe régulièrement croissante avec le doigt) » (un directeur d'exploitation). La place manque pour discuter pleinement ces raisons qui constituent pourtant une porte d'entrée originale pour étudier un phénomène traditionnellement réservé à la comptabilité finance (le lissage externe trouverait ses sources dans le lissage interne). Nous proposons l'interprétation suivante.

Ce lissage est le résultat de nombreuses opérations d'égalisation des comptes tout au long de la chaîne comptable, opérations dont la justification est plus d'ordre comptable que décisionnelle. En effet, une grande partie des techniques comptables (rapprochement, circularisation) reposent sur une exigence de symétrie entre des comptes réciproques : lorsqu'on peut retrouver deux chiffres par deux modes de calcul différents, ceux-ci gagnent en fiabilité. Tout le long de la chaîne de production de l'information comptable, les chiffres sont donc égalisés deux à deux : le bon de commande et la facture, la facture et le compte bancaire, le compte bancaire et le compte de tiers, le compte de tiers et le compte résultat, le débit et le crédit de ces comptes, l'actif et le passif du bilan de ces comptes. Comme l'avait déjà noté Max Weber (1921), l'égalité est un puissant moteur de véridiction des documents comptables et financiers. Cette exigence d'égalité, de symétrie dans la présentation des comptes peut être interprétée en termes de norme d'esthétique des comptes au sens où elle n'est pas strictement nécessaire pour les besoins décisionnels de l'entreprise, mais répond plutôt à une volonté de perfection dans l'organisation des comptes : « Si la partie double n'était pas nécessaire d'un point de vue strictement décisionnel (décisions économiques ou commerciales) elle a pu se développer grâce à une impulsion esthétique, un besoin de symétrie, de netteté et de perfection dans l'organisation des comptes qui conduisit les comptables à élaborer leurs systèmes en marge de toute utilité immédiate » (Goody, 1996 : 82).

Notre hypothèse est que cette « impulsion » d'esthétique des comptes joue aussi comme norme informelle dans le cas de la gestion budgétaire et qu'elle pourrait indiquer une influence croissante des comptables dans ce domaine. L'interaction suivante est éclairante. Nous sommes en fin d'une réunion mensuelle de contrôle budgétaire dont l'objectif est de « comparer les résultats prévus du mois avec ceux du mois passé afin d'analyser les améliorations ou dégradations potentielles » (la gestion d'affaires, procédure interne). Le conducteur de travaux (CT)

responsable du chantier a préparé son budget mensuel qu'il présente à son chef projet (CP) et au contrôleur de gestion (CG) qui doit ensuite l'intégrer au budget global de la filiale. Pour X raisons (prix de vente trop bas, étude technique pas assez innovante, conducteur trop jeune), le chantier est lourdement déficitaire. Un premier audit avait chiffré la perte à -342 K€. A l'issue de la réunion, 56 K€ semblent pouvoir être récupérés. Comment les participants à la réunion vont-ils choisir de les faire apparaître sur le document ? « CG : Au total, on est à -286. Le mois dernier, on a mis qu'on était à -342. Donc, il y a + 56 de récupérés. Tant que le chantier n'est pas terminé, il faut les garder. -286, c'est la réalité, mais je dis, il faut être prudent et ces 56, on va les glisser quelque part ».

Le gain mensuel de + 56, évalué à l'issue de la réunion, regroupe en fait de nombreuses améliorations potentielles sur différentes lignes dispersées dans le document. Normalement, une ligne « aléas positifs » est prévue pour suivre ce genre d'amélioration. Mais elle fait justement partie de ce qui avait été présenté à l'auditeur. Il faut donc « glisser » les 56 quelque part, c'est-à-dire réaliser une « manipulation comptable » qui permettra plus tard de compenser des pertes imprévues par un gain potentiel non annoncé et donc de présenter des comptes « lissés ». Le contrôleur de gestion, pourtant garant de la fiabilité des chiffres (fiche de poste, contrôleur de gestion, doc interne), est à l'initiative de cette opération qui réduit artificiellement la variabilité des résultats et donc l'estimation du risque du chantier. Quelle va être la réaction du conducteur et du chef de projet à cette proposition du contrôleur ?

- CT : On ne peut pas rajouter une ligne ?
- CP : Si, mais ça se voit comme le nez au milieu de la figure.
- CT : Dès fois, je ventile les dépenses à la louche, ce n'est pas mieux.
- CG : Si on les met dans les « aléas positifs », il faudra les justifier. On peut gonfler les « frais de chantier » ou créer une ligne « chef de chantier 2 ».
- ... (silence des participants)
- CP : Bon, on crée une ligne et on verra le mois prochain.
- CG : Oui, j'attends d'être serein sur un certain nombre d'aléas. Corrige-le de suite.
- CT : On crée une ligne ?
- CG : Oui, au moins tu la verras. Dis-toi qu'elle est là et qu'elle ne doit pas diminuer. C'est un challenge.

Comme on le voit, le contrôleur mène la danse : après avoir énoncé ce qui est vrai (« -286, c'est la réalité ») et ce qu'il faut faire (« les 56, il faut les garder »), il énonce comment le faire (« on peut gonfler une ligne ou créer une ligne ») et pourquoi le faire (« il faut être prudent », « c'est un challenge »). Malgré l'avis défavorable du chef de projet et après une période d'hésitation, sa proposition est suivie. Plutôt que d'annoncer une amélioration sur la ligne aléas positifs « qu'il faudra

justifier » (auprès de la direction), les participants ont donc inscrit le gain potentiel dans une ligne artificielle « chef de chantier 2 », isolée dans un sous-rubrique du budget et donc beaucoup moins visible pour la direction. Cependant, pour artificielle qu'elle soit (il n'y a qu'un seul chef de chantier sur le site et non deux), cette nouvelle ligne objective un contrat informel entre le contrôleur et le conducteur. Le premier, en prenant l'initiative de proposer de la créer, s'engage implicitement à ne pas révéler le stratagème à la hiérarchie. Le second, en acceptant cette proposition, accepte aussi le défi qui lui est lancé : maintenir l'amélioration potentielle. Le chef de projet est le témoin silencieux de cet arrangement.

Il s'agit d'un exemple parmi d'autres. En fait, chaque chiffre est une représentation provisoire d'engagements réciproques plus ou moins licites et plus ou moins stables. Le chiffrage du chantier est en permanence « habité » par de telles négociations qui s'initient au plus près de l'action, dans la constitution des documents primaires (bon de commande, de livraison, factures, fiches de pointage) qui vont venir alimenter la base budgétaire. Le texte budgétaire global propose une représentation comptable de tout un ensemble de promesses, défis, ordres... qui constituent la vie quotidienne du chantier.

La norme de mise en scène de la compétence gestionnaire

Pour comprendre ce qui se joue lors du travail de chiffrage/déchiffrage de l'activité de chantier, une autre dimension communicationnelle doit être prise en compte : le fait que l'information est nécessairement une composante de la représentation du soi (et de sa fonction dans l'organisation). Lorsqu'un individu rend des comptes, c'est lui-même, l'image qu'il donne aux autres, qui est en cause. Fournir les budgets bien présentés et selon les normes prescrites est une façon d'exprimer que l'on est responsable, éventuellement compétent.

L'interaction suivante permet de comprendre comment cette norme se manifeste à travers les choix et analyses que les participants expriment vis-à-vis de l'information qu'ils produisent. De même que la précédente, elle se produit dans le cadre d'une réunion de contrôle budgétaire mensuel concernant un chantier lourdement déficitaire (-170 K€). Le document présenté par le conducteur de travaux (CT), qui annonce de nouvelles dégradations (-90 K€) ne sera pas validé. Le contrôleur de gestion (CG) ainsi qu'un des directeurs d'exploitation (DE) de la filiale choisiront de reporter la réunion. Comment ce verdict va-t-il être progressivement construit au cours de la réunion ?

Le conducteur de travaux a préparé une liasse qui contient les documents édités par le logiciel de gestion d'affaires (budget d'exploitation, main d'œuvre, béton) et qui constitue le document budgétaire. Le directeur d'exploitation et le contrôleur disposent aussi du document validé lors de la réunion précédente. Tout en les saluant, le conducteur remet un exemplaire au directeur et au contrôleur. Ils formulent quelques politesses et prennent chacun leur document. Puis, ils tournent la page de garde et regardent la première page « Résultat d'exploitation ». D'une perte prévue à fin des travaux de 170 000, on passe à 260 000 €. Le contrôleur et le directeur sont désagréablement surpris. Le contrôleur prend le premier la parole.

- CG : Je n'avais pas vu le chiffre en bas de la page. C'est quoi ?
- CT : C'est le chiffre.
- CG : Qu'est-ce qui s'est passé ?
- CT : On avait oublié des trucs.
- CG : Quoi ?
- CT : ... (Silence)
- DE : J'ose espérer qu'il y a des erreurs.

Toutes les réunions ne commencent pas forcément par une question aussi directe. Cependant, cette séquence introductive donne une bonne idée du format conversationnel (Goffman, 1981) des réunions de gestion. Le contrôleur et le directeur posent des questions et le conducteur doit pouvoir répondre. D'une certaine façon, le conducteur subit un interrogatoire. La question est en fait un ordre. Que se passe-t-il lorsqu'il ne répond pas ? Que se passe-t-il lorsque les acteurs ne trouvent pas de réponse complète, exhaustive à la question qui se pose dans le contexte de leur rencontre ? Comment vont-ils s'entendre pour définir un cadre où cette non réponse est acceptable et présentable devant des tiers (la hiérarchie, les clients, les partenaires financiers...) ?

Ici, le conducteur commence par éluder la question, puis ne répond pas à la question réitérée du contrôleur (c'est quoi ?). Mais son silence ne va pas durer. Le directeur prend le relais du contrôleur en « performant » un autre ordre indirect : lorsque l'on « ose espérer », c'est que l'on est en droit d'attendre. Le statut conversationnel du conducteur ne lui permet plus d'échapper à la question posée. On ne reviendra pas sur les justifications qu'il produit (de nombreuses erreurs de saisie, une surestimation des coûts de main d'œuvre...), mais le dénouement de la réunion, en lui-même, est riche d'enseignements.

- DE : Je ne comprends pas les écarts par rapport au mois dernier. Je sais que ce n'est pas tout de ta responsabilité, mais il faut faire gaffe quand on annonce un chiffre comme ça. Surtout sur la première feuille. C'est ça que tout le monde regarde. A la limite, c'est le

seul chiffre important. Si un jour le patron veut regarder les budgets pour se faire une idée et qu'il tombe dessus, il va falloir se justifier. On ne peut pas dire : « Non, mais là c'est juste des erreurs de calcul ». - 91 K€ dans le mois, ce n'est pas possible d'annoncer ça. Il faut que tu reprennes ta valorisation.

- CT : ... (silence)

- DE : Je préfère que tu prennes ton temps mais que tu le fasses bien. Je sais que tu as d'autres impératifs. On peut attendre. Quand est-ce que tu veux qu'on se revoie ?

- CT : C'est bon, je peux le faire dans la semaine. Vendredi, ça me va.

- CG : Moi, à part demain (mercredi), je suis à votre disposition.

- DE : Bon, vendredi 15 h ?

- CG : OK

- CT : OK

- DE : Tiens, reprends ça et on fait comme si on n'avait rien vu.

La réunion a été rude pour le conducteur qui a été mis en défaut de production d'information. Sommé de rendre des comptes, il n'a pu donner les éléments nécessaires pour que le budget soit validé pour transmission au niveau supérieur et consolidation dans les comptes de la filiale. Dans un autre contexte, en employant d'autres procédés et ressources, peut-être une telle dégradation eût-elle pu être acceptée. Dans le cas présent, le travail du conducteur est rejeté : le document n'est pas validé et la réunion va être reportée. Cependant, une sorte de connivence, de complicité (« On fait comme si on n'avait rien vu ») semble aussi être de mise.

Paradoxalement, pour que les chiffres puissent prendre un sens partagé, les stratégies dilatoires doivent pouvoir s'exprimer. Bien souvent, les acteurs passent un temps considérable à définir les conditions de vérité du chiffre, les moyens de les obtenir et le moment où on les obtiendra. La décision est souvent une décision de ré-information ou d'attente d'information. Dans l'entre-deux, les choix mûrissent ; grâce à de nouvelles données factuelles, ils se confrontent à la contradiction d'autrui. Nos observations indiquent que cette situation n'est pas exceptionnelle, qu'elle est même plutôt la règle. D'une certaine façon, cette réunion est paradigmatique d'une situation courante dans les modes de contrôle de gestion contemporains où les mécanismes de contrôle ne peuvent vivre et agir que s'ils autorisent (et organisent) une certaine flexibilité interprétative, certains espaces de subjectivité, de narrativité (Lorino, 2005). Elle permet de comprendre la dramaturgie organisationnelle qui se met en place lors des interactions où les chiffres sont présentés, débattus, finalement acceptés ou rejetés. Les chiffres ne sortent pas de nulle part. Ils ont un passé et un futur. La délibération dépend de délibérations antérieures durant lesquelles des promesses ont été faites, des verdicts ont été rendus et des pactes ont été noués. Le texte budgétaire devient l'objet d'un récit, d'une narration avec un objet de valeur (le chiffre en bas de la page), des personnages (les équipes sur le chantier, les chefs d'équipe, le client, l'architecte, la direction...) et une temporalité (le projet et ses enchaînements de tâches).

Ici, le directeur projette la délibération dans une situation future où des personnages extérieurs à l'interaction vont intervenir (« Si un jour le patron veut regarder les budgets »). Il fait alors référence à la figure de la direction pour démontrer le caractère inacceptable du chiffre (« On ne peut pas présenter ça »). Ce faisant, il modifie son statut conversationnel par rapport aux chiffres dont il est question : il n'est plus celui qui les reçoit, mais celui qui devra les rendre plus tard. Il change de « casquette ». Pour l'avoir bien des fois observé lors des réunions, ce changement de position (Goffman, 1981) est une ressource conversationnelle courante. Lorsqu'il s'agit de justifier une décision désagréable, de motiver un verdict défavorable, de refuser une transaction, la chaîne hiérarchique est introduite dans la conversation. Respectivement, il est courant que d'autres personnages extérieurs apparaissent, enchâssés dans la conversation en cours, comme adjuvants ou opposants dans les récits qui sont donnés de l'action. D'une certaine façon, ce qui se donne à voir à travers les échanges des participants à la réunion, c'est toute la force performative (Austin, 1962) du discours gestionnaire qui, en disant ce que doit être le « bon » chiffre, dit aussi ce que doit être l'entreprise ainsi que la place que doivent occuper les gestionnaires dans ce « devant être » (Weber, 1921). En se positionnant, ponctuellement, comme des pédagogues, comme des instructeurs qui cherchent des erreurs dans la copie, le directeur et le contrôleur plantent un cadre relationnel auquel le conducteur ne peut se soustraire. La gestion devient un élément légitime et attendu de sa compétence. Les entretiens confirment ce point de vue ainsi que l'ambivalence des sentiments des acteurs face à cette évolution : « La maîtrise des logiciels d'études de prix et de suivi budgétaire est un plus certain à l'embauche. Annoncer un prix et le tenir, c'est très important. Le mieux, c'est d'être stable. Mais en même temps, il faut que ce soit un challenge » (un chef de chantier) ; « C'est sûr, quelqu'un qui fait bien sa gestion – les tableaux sont propres, tout est bien fait selon les règles – aura plus de chance d'avoir une promotion. Bon, j'ai parfois l'impression que la gestion c'est une mise en scène, quelque chose qui permet de montrer que l'on est respectable » (un directeur d'exploitation).

Transmettre des résultats propres, équilibrés, bien présentés... est, au même titre que certains codes vestimentaires ou certaines marques de distinction (Bourdieu, 1979), une des techniques de maîtrise des impressions qui permet de montrer qu'on est responsable. De ce point de vue, être capable de lisser les comptes – et de « tenir » ce lissage – est un signe de fiabilité, de maîtrise des risques. En l'absence d'autres informations, un budget régulier, égalisé, esthétique donne une meilleure impression qu'un budget fluctuant au gré des aléas (« le mieux, c'est d'être stable »). Parmi les facteurs qui font qu'un individu apparaît, à un moment donné, comme un individu responsable, il faut compter avec les efforts qu'il fournit pour donner cette impression. Dans cette conception,

un cadre qui aura atteint ses objectifs mais qui n'aura pas pris la peine d'en faire la démonstration chiffrée, ne sera pas considéré comme responsable. Et entre deux cadres qui auront eu la même performance, celui qui saura le mieux mettre en valeur sa performance apparaîtra comme le plus responsable aux yeux des instances de contrôle.

Comme l'incertitude sur ce que sont les autres ne peut jamais être complètement levée, il y a obligation de s'en tenir aux apparences. Corollairement, et parce que les autres sont dans la même situation, chacun est obligé d'effectuer un travail de maîtrise des impressions données afin de garantir la cohérence de la représentation de lui-même qu'il offre à autrui (Goffman, 1973). Dans la mesure où la responsabilité s'impose comme un modèle de comportement dans les organisations, et dans la mesure où cette responsabilité s'exprime à travers la capacité à savoir présenter des chiffres, on peut faire l'hypothèse que les acteurs vont de plus en plus devoir produire une apparence de conformité aux critères de jugement, c'est-à-dire respecter une certaine norme de mise en scène de la compétence gestionnaire et de la responsabilité. Il ne s'agit pas de nier que les individus puissent effectivement être responsables, chercher à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés par exemple. Il s'agit de reconnaître que le fait d'atteindre un objectif – tel qu'il est mesuré et évalué – peut autant passer par l'action proprement dite que par la façon dont on présente les résultats de cette action.

On peut se demander s'il ne s'agit pas d'une compétence réflexive générique à acquérir dans des milieux organisationnels où l'individu rend des comptes, de plus en plus fréquemment et dans de nombreux domaines. Cette réflexivité consiste à savoir articuler deux processus communicationnels lors du travail d'organisation des comptes : faire ses comptes – le budget prend du sens comme outil d'aide à la décision individuelle et collective ; rendre les comptes – le budget prend du sens comme élément de la représentation de soi et du groupe.

Travail d'organisation et processus communicationnels

Cette analyse des normes informationnelles (esthétique des comptes) et communicationnelles (compétence gestionnaire) en jeu lors du travail d'organisation des comptes dans un secteur – le BTP – représentatif des évolutions organisationnelles contemporaines (gestion par projet, co-conception, coordination inter-métiers), comporte des implications en matière de compréhension des mécanismes interactionnels en jeu lors du travail d'organisation, en général. Cette partie s'inspire de travaux en

communication organisationnelle (Taylor *et al.*, 1996 ; Putman, Cooren, 2004) qui s'appuient sur la distinction entre communication écrite et orale pour analyser les organisations comme des construits émergents, façonnés au cours d'interdépendances réciproques entre des dynamiques de textualisation (objectivation) et des dynamiques conversationnelles (contextualisation). Cette distinction est utilisée pour discuter une autre distinction, classique en sociologie des organisations, et consubstantielle de la notion de travail d'organisation : la distinction entre régulation de contrôle et régulation autonome (Reynaud, 1989 ; De Terssac, Lalande, 2002). Après une discussion sur la fertilité d'un croisement entre ces deux distinctions, elle présente la notion de travail d'interaction qui permet d'analyser l'articulation entre les processus de construction des règles qui gouvernent l'action collective et les processus communicationnels par lesquels ces règles sont redéfinies, réaffirmées ou interprétées.

Les modes de communication des règles

Une part de la sociologie des organisations, dans la lignée des travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) et de Jean-Daniel Reynaud (1989) repose sur la distinction entre les régulations de contrôle – les prescriptions élaborées par l'encadrement (les règles imposées, formelles, généralement écrites) –, et les régulations autonomes – les comportements réguliers des exécutants qui s'écartent des prescriptions formelles (les pratiques autonomes, informelles et parfois clandestines, généralement non écrites). Bien que la distinction entre le prescrit et l'autonome ait été l'objet d'autres investigations théoriques (Varela, 1996 ; Dupuy, Jacob, 1997 ; Morin, 1983), l'intérêt de l'analyse qu'en fait Jean-Daniel Reynaud est de mettre l'accent sur la complémentarité entre ces deux types de régulations : les pratiques autonomes s'organisent en fonction du système de prescriptions plus qu'elles ne s'y opposent. Par exemple, la tendance à l'uniformisation des taux de productivité au sein d'un groupe d'exécutants, bien qu'élaborée de manière autonome par ce groupe, peut aussi permettre de répondre à des objectifs implicites de continuité de la production.

Dans cette conception, le système de prescriptions est souvent présenté comme un ensemble de règles écrites, des textes organisationnels internes qui décrivent des modes de fonctionnement, des objectifs à atteindre, des raisonnements à tenir. Les pratiques autonomes sont conçues comme non écrites et prennent la forme de négociations informelles pouvant servir à contourner les prescriptions écrites ou obéir à des injonctions implicites dans ces prescriptions. Cependant, peut-on dire que toute régulation de contrôle est forcément textualisée et que toute régulation autonome est destinée à demeurer dans les sphères conversationnelles ? Cette distinction mérite être nuancée.

On peut ainsi trouver des descriptions écrites des règles qui ne visent pas directement à prescrire des comportements, mais plutôt à faire évoluer la règle, notamment en montrant l'efficacité d'une pratique informelle jusqu'à présent non reconnue. Les pratiques autonomes sont parfois l'objet d'une mise en écrit, pour soi ou pour autrui, de la part de l'encadrement ou de la part du groupe contrôlé. Dans la négociation autour du système de règles, il faut compter avec toute cette activité d'écriture semi-officielle sur les pratiques de travail, ce que Gilbert De Terssac appelle le travail d'invention organisationnelle (De Terssac, Lalande, 2002). Elle contribue à rendre visible le clandestin et à remettre en question le prescrit. Dans l'entreprise étudiée, les opérationnels s'organisent pour produire des textes qui critiquent les évolutions de la division du travail informationnel (le surcroît de travail administratif pour les conducteurs de travaux). Il existe ainsi des textes internes, plus ou moins diffusés et connus, que produisent de manières autonomes des individus et des groupes. Il existe donc certaines règles autonomes qui connaissent des traces écrites.

Par ailleurs, une règle non écrite peut avoir un caractère plus structurant que les règles écrites. Certaines normes n'ont pas de traduction écrite mais n'en sont pas moins profondément structurantes dans l'interaction. D'une certaine façon, la règle écrite est toujours une interprétation d'une règle non écrite déjà là (Giddens, 1982) et les travaux d'Erving Goffman notamment, montrent l'influence de ces rites de co-présence, rarement écrits, mais qui gouvernent notre représentation sociale, la forme que nous donnons à nos comportements. Les relations sociales sont constituées d'une multitude d'expressions verbales qui, pour non écrites qu'elles soient, n'en sont pas moins très formelles au sens où elles structurent profondément l'interaction au cours de laquelle elles sont énoncées. Une règle prescrite peut donc être exprimée oralement même lorsqu'il n'existe aucune trace écrite de cette règle, comme dans le cas des coutumes ou des mœurs.

Bien que les règles soient généralement écrites et que les pratiques autonomes demeurent généralement dans le domaine de l'oral, il existe des règles autonomes écrites et des prescriptions qui ne s'écrivent pas. Il semble qu'on peut utilement penser le rapport entre le couple règle prescrite / autonome et le couple règle écrite/non écrite comme un rapport entre des objets de communication et des modes de communication.

Tableau 1. Exemples de règles par nature et par mode de communication.

Nature des règles	Mode de communication des règles	
	Règles écrites	Règles non écrites
Règle de contrôle	<i>Les documents internes officiels</i>	<i>Les coutumes, les mœurs</i>
Règle autonome	<i>« L'invention organisationnelle »</i>	<i>Les négociations informelles</i>

Cette analyse permet d'éclairer d'un jour nouveau l'exemple des agents d'entretien de la Seita cher à Michel Crozier. On peut certes analyser la stratégie consistant à supprimer les manuels d'entretien des machines comme une stratégie visant à augmenter la zone d'incertitude des agents, mais force est de constater que cette stratégie consiste à opérer une soustraction sur des textes organisationnels. Ce qui disparaît avec les manuels d'entretien, et par le fait de stratégies autonomes des agents, ce sont des règles formelles écrites. Cet exemple par la négative illustre le caractère dialectique de l'influence de l'écrit sur les situations de travail : en même temps qu'il légitime un groupe, il donne aussi les moyens de le contrôler. L'écrit légitime le groupe car il crée des situations où la parole est reconnue comme le langage officiel du groupe. Ce langage peut certes être contesté mais n'importe quel membre du groupe qui l'emploie peut se référer à un document ayant fait l'objet d'une normalisation. Une des conséquences de l'institutionnalisation de ces situations de parole est que le langage des agents d'entretien peut, en définitive, faire autorité sans qu'il soit perçu comme nécessaire de se référer à un texte.

Toute règle est destinée à être communiquée. Un texte rédigé par un collectif et diffusé est donc potentiellement une règle avec sa double dimension coercitive et cognitive : en même temps que le texte décrit un mode de fonctionnement, il le prescrit. Bien que sa portée normative dépende de nombreux éléments (son origine hiérarchique, sa cohérence avec les autres textes, sa pertinence intrinsèque...), elle est virtuellement présente à partir du moment où le texte est diffusé. Il serait faux de déduire de sa non-application que ce texte n'ait pas participé au travail d'organisation. En effet, ce n'est pas parce qu'un texte a été abandonné qu'il n'a pas eu d'influence sur le processus qui a conduit à adopter un autre texte. Les pratiques de parole ne font pas que reproduire les cadres fixés par les règles écrites. Les acteurs peuvent adopter des interprétations de la règle passablement éloignées de ce que leur position dans l'interaction (leur place officielle) voudrait qu'ils tiennent. C'est ce dernier point que la section suivante souhaite développer en introduisant la notion de travail d'interaction.

Le travail d'interaction

S'il est vrai que les règles sont en permanence produites et transformées par les acteurs, comment cette production est-elle négociée lors des communications orales, c'est-à-dire lors des interactions ? La notion de travail d'interaction propose une réponse à cette question et constitue le prolongement au plan communicationnel du travail d'organisation (De Terssac, Lalande, 2002), entendu comme travail production des règles effectives par transformation des cadres d'interprétation, de choix et

d'action. Elle désigne le travail de co-construction du sens des règles par des transformations des positions (Goffman, 1981) lors des interactions. Un changement de position désigne toute modification dans l'attitude que la personne adopte vis-à-vis de ce qu'elle est en train de dire. Les changements de position constituent une souplesse interactionnelle par laquelle les participants définissent la situation qu'ils sont en train de vivre de manière à maîtriser les impressions qu'ils donnent à autrui, à contrôler les informations destructrices de leur représentation. Cependant, cette ressource interactionnelle n'est pas également répartie entre les participants.

Dans l'entreprise étudiée, le processus de production des comptes est jalonné par des réunions mensuelles de contrôle budgétaire où les responsables opérationnels (les conducteurs de travaux) doivent rendre compte de l'évolution des résultats financiers auprès de leur hiérarchie immédiate (les directeurs d'exploitation) et des contrôleurs de gestion. Durant ces réunions, il existe une asymétrie fondamentale dans le risque lié à une perte de maîtrise des impressions données. Bien que contrôleur et directeur puissent aussi être mis en défaut, c'est principalement le conducteur qui court le risque de voir sa représentation contredite par une information destructrice de la représentation donnée. Il peut avoir fait des erreurs sur le chantier ou dans la mise en forme des comptes. Il va être interrogé, inspecté, audité. Selon la norme de mise en scène de la compétence gestionnaire, il va chercher à présenter les faits de manière à se mettre en scène sous le jour le plus favorable. En ce sens, la mise en forme de l'information budgétaire est aussi un instrument de mise en scène de soi. La différence avec « les relations en public » que traite Erving Goffman (1973) est que le contrôleur et le directeur ne vont pas forcément l'aider dans ses efforts pour maintenir une définition de la situation. Au contraire, ils vont chercher les erreurs, les signes qui permettent de penser qu'il existe une mise en scène, des tentatives visant à masquer des informations destructrices. En d'autres termes, ils ne sont pas « bon public ». Le conducteur vit une relation de contrôle.

Théoriquement, les règles de contrôle prescrivent aux acteurs une position dans l'interaction. Dans une réunion de gestion, le contrôleur interroge et le conducteur répond. Pourtant, il peut arriver que les acteurs changent de position et proposent une autre définition de la situation. Par exemple, le conducteur ne peut ou ne veut pas répondre et se tait. Mais, selon l'axiome de Palo Alto, « On ne peut pas ne pas communiquer ». Se taire a du sens en tant que tel : c'est une rupture de l'interaction. Se taire peut prendre des sens différents selon que la personne se tait en son nom propre (parce qu'elle a commis une erreur) ou selon qu'elle se tait en tant que « membre d'une équipe » (par exemple, pour couvrir un chef de chantier). Mais ne pas répondre

désorganise l'interaction. Donc, le conducteur donnera finalement une réponse. Cette réponse étant incomplète, il faut qu'il change de position par rapport au système préétabli des questions-réponses. Il doit proposer une autre définition de la situation, une définition dans laquelle il est légitime de ne pas répondre complètement. Cette nouvelle définition peut être amendée, rejetée mais aussi acceptée par le contrôleur. Il y a un nombre limité de questions qu'un contrôleur peut poser, tant dans l'ensemble de l'interaction que dans le cas d'un sujet particulier. Donc, la nouvelle définition de la situation est parfois acceptée. Du point de vue de l'organisation de la parole à plusieurs, cela signifie que les acteurs ont une certaine liberté de sortir des rôles que leur fixe le contexte dans lequel ils se rencontrent. Ils peuvent parler d'autre chose que de ce pourquoi ils sont là, c'est-à-dire ne pas seulement échanger de l'information selon un format question-réponse.

À travers ces changements de position, c'est aussi l'interprétation des règles de production de l'information et la négociation autour de la division du travail de production de l'information qui se réalise. C'est parce qu'ils négocient en permanence leur statut dans l'interaction, notamment en se posant comme une figure dans un énoncé (« Si la direction voit ça, qu'est-ce que je leur dis ? ») ou en enchâssant un texte officiel dans leur propos (« Ce n'est pas ce que dit le manuel »), que les acteurs donnent tel ou tel sens à l'information qu'ils s'échangent. Dans cette perspective, les changements de position sont une ressource interactionnelle – ou conversationnelle – que les acteurs mettent en œuvre lorsqu'ils veulent par ailleurs mener une négociation autour de l'interprétation des règles et de leur application. La plupart du temps, cette ressource est une contrainte : ils doivent jouer leur rôle. Mais, de même que leurs pratiques, leurs rôles ne sont jamais complètement déterminés. Ils peuvent en sortir et négocier le fait d'endosser un autre rôle. Ce faisant, ils négocient le sens de la règle qu'ils sont censés appliquer.

La façon dont on présente une règle est étroitement liée à la façon dont on se présente soi-même, à son rôle dans l'organisation et au but de l'organisation. Modifier la présentation de soi, c'est modifier sa position vis-à-vis des autres et donc souvent, modifier sa position vis-à-vis des règles officielles censées gouverner cette position. Analysée comme une dynamique de changements de position, et non comme un système de répliques questions/réponses, l'interaction se révèle d'une grande souplesse. Cette souplesse est le corollaire interactionnel de l'autonomie dans les organisations dont parlent les théoriciens de la régulation. De même qu'il existe des pratiques autonomes, ou non officielles, qui viennent compléter et faire évoluer le système de règles prescrites lors du travail d'organisation, de même il existe une souplesse interactionnelle qui permet de changer de position par rapport au cadre formellement

établi de l'échange. En négociant leur position dans l'interaction, les acteurs négocient leur autonomie au regard de l'application des règles de production de l'information.

Ces changements de position mettent constamment en jeu l'ordre social en même temps qu'ils participent à sa production. C'est en donnant du sens à l'interaction par des changements de position que les acteurs interprètent et font vivre le système de règles. Le travail d'organisation, c'est-à-dire de transformation des règles se produit à travers un travail d'interaction, c'est-à-dire de transformation des positions.

Conclusion

Avec la diffusion des technologies informatiques, les documents comptables, économiques et gestionnaires vont de plus en plus être des documents hybrides, multi-supports, multi-adressés, qui se transforment au cours de leur circulation entre des acteurs divers. De plus en plus, les individus vont devoir « communiquer » des comptes – rendre compte – dans des situations diverses, auprès de publics différents, seuls ou à plusieurs, et ils seront d'ailleurs de plus en plus formés à cela. « Faire parler les chiffres » devient alors une pratique informationnelle et communicationnelle généralisée. Notre recherche montre qu'elle suit des normes propres : la norme implicite d'esthétique des comptes qui peut conduire à présenter des résultats « lissés » malgré le fait que le lissage est perçu comme résultant de manipulations comptables illicites ; la norme de mise en scène de la compétence gestionnaire selon laquelle entre un responsable qui rend des comptes propres, complets et fiables et celui qui ne fait pas cet effort, le premier est perçu comme plus responsable que l'autre.

Dans toute grande entreprise, nous semble-t-il, et à tous les niveaux de l'organisation, ces normes, généralement sous-estimées dans la littérature, sont en œuvre. Elles permettent de mieux comprendre les processus communicationnels par lesquels les systèmes comptables et des outils de gestion exercent leur l'influence structurante. Généralement considérée comme « donnée », automatiquement construite et transmise à travers des systèmes d'information rationnellement définis, l'information économique, comptable et gestionnaire est en fait d'une nature profondément communicationnelle car une intense activité de co-construction de sens est nécessaire pour élaborer les documents supports de cette information.

Cette construction du sens des chiffres par des activités communicatives articule les nombreuses régulations ou système de règles. Une part irréductible de négociation informelle et d'interprétation autour du

domaine d'applicabilité des règles qui gouvernent la production de l'information est alors nécessaire. La notion de travail d'interaction permet de mieux comprendre l'articulation entre le travail de production des règles (le travail d'organisation) et les modalités communicationnelles par lesquelles les règles sont produites, reproduites ou transformées. Bien qu'élaborée à partir du cas du contrôle budgétaire, elle peut être transposée à tout type de relation de contrôle. L'autorité, le pouvoir de faire faire et de ne pas faire sont indissociables des modes de communication par lesquels ils s'expriment. Il y a le monde dans lequel on parle, celui où la règle peut être affirmée et le monde dont on parle, celui où la règle peut être interprétée. De même que les actes ne sont jamais exactement ce qu'ils devraient être, compte tenu des règles officielles qu'ils sont censés suivre, de même les paroles ne sont pas exactement ce qu'elles devraient être compte tenu des textes officiels qui décrivent les rôles que sont censés tenir les acteurs. La reconnaissance de ces écarts symétriques entre le prescrit et l'autonome, dans l'écrire et dans le dire, permet de mieux comprendre les processus communicationnels par lesquels les organisations émergent, se structurent et se transforment.

Références

- Austin J. L., 1962, *Quand dire, c'est faire*, trad. de l'anglais par G. Lane, Paris, Éd. Le Seuil, 2002.
- Bernard Fr., 2000, « Le lien communicationnel en organisation », *Sciences de la société*, 50-51, pp. 25-46.
- Bernoux Ph., 1985, *La sociologie des organisations*, Paris, Éd. Le Seuil.
- Berry M., 1983, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Management Research Centre report, École polytechnique.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bouillon J.-L., Bourdin S., Loneux C., 2007, « De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations : glissements paradigmatiques et migrations conceptuelles », *Communication & Organisation*, 31, pp. 7-26.
- Bourdieu P., 1979, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éd. de Minuit.
- Boussard V., 2001, « Quand les règles s'incarnent : l'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, 43(4), pp. 533-551.
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A., Hughes J., Nahapiet J., 1980, « The roles of accounting in organizations and society », *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), pp. 5-27.
- Chalayer S., 1995, « Le lissage des résultats. Éléments explicatifs avancés dans la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 1 (2), pp. 89-104.

- Chanlat A., Bédard R., 1990, « La gestion, une affaire de parole », pp. 79-100, in : Chanlat A., dir., *L'individu dans les organisations, les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'université Laval.
- Commons J. R., 1931, « Institutional Economics », *American Economic Review*, 21(4), pp. 648-657.
- Coriat B., Weinstein O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.
- Courpasson D., 2000, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. Le Seuil.
- De Terssac G., Lalande K., 2002, *Du train à vapeur au tgv. Sociologie du travail d'organisation*, Paris, Presses universitaires de France.
- Dupuy J.-P., Jacob A., 1997, *L'autonomie du social. De la pensée systémique à la théorie de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- Fauré B., 2006, *Les activités de production de l'information budgétaire : communications organisationnelles et régulations. Le cas d'une entreprise de BTP*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de communication, Toulouse, Université Toulouse-Le Mirail.
- 2007, « Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communications organisationnelles ? », *Communication & Organisation*, 31, pp. 109-124.
- 2008, « La fabrique des comptes dans une entreprise de BTP », *Gérer et Comprendre*, 91, pp. 26-35.
- Favereau O., 1989, « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, 40(2), pp. 273-328.
- Feldman M. S., March J. G., 1981, « Information in organizations as signal and symbol », *Administrative Science Quarterly*, 26(2), pp. 171-186.
- Galbraith J. K., 1967, *Le nouvel état industriel. Essai sur le capitalisme américain*, trad. de l'anglais par J.-L. Crémieux-Brilhac et M. Le Nan, Paris, Gallimard, 1968.
- Giddens A., 1982, *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, trad. de l'anglais par M. Audet, Paris, Presses universitaires de France, 1987.
- Goffman E., 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne*, trad. de l'anglais par A. Kihm, Paris, Éd. de Minuit.
- 1981, *Façons de parler*, trad. de l'anglais par A. Kihm, Paris, Éd. de Minuit, 1987.
- Goody J., 1996, *L'Orient en Occident*, trad. de l'anglais par P.-A. Fabre, Paris, Éd. Le Seuil, 1999.
- Guyot B., 2004, « Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations », *Sciences de la société*, 63, pp. 11-26.
- Hopwood A. G., 1987, « The archeology of accounting systems », *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), pp. 207-234.

- Jablin F. M., Putnam L., 2001, *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*, Sage Publications Inc.
- 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), pp. 579-604.
- Le Moenne C., dir., 1998, *Communications d'entreprises et d'organisations*, Rennes, Presse universitaires de Rennes.
- Lorino Ph., 2005, « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue française de gestion*, 159, pp. 189-211.
- MacKenzie D., Millo Y., 2003, « Constructing a Market, Performing Theory : The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange », *American Journal of Sociology*, 109(1), pp. 107-145.
- Mayère A., 2000, « Mutations organisationnelles évolution des productions et échanges d'informations », *Sciences de la société*, 50-51, pp. 87-106.
- Moison J.-C., 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Morin E., 1983, « Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? », pp. 317-325, in : Dumouchel P., Dupuy J.-P., eds, *L'auto-organisation. De la physique au politique*, Paris, Éd. Le Seuil.
- Putnam L. L., Cooren F., 2004, « Alternative Perspectives on the Role of Text and Agency in Constituting Organizations », *Organization*, 11(3), pp. 323-333.
- Reynaud J. D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.
- Richardson A. J., 1987, « Accounting as a legitimating institution », *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), pp. 341-355.
- Taylor J. R., 1993, *Rethinking the Theory of Organizational Communication : How to Read an Organization*, Ablex Publishing Corporation.
- Taylor J. R., Cooren F., Giroux N., Robichaud D., 1996, « The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text », *Communication Theory*, 6(1), pp. 1-39.
- Taylor J. R., Van Every E. J., 2000, *The Emergent Organization : Communication as Its Site and Surface*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Trueman B., Titman S., 1988, « An explanation for accounting income smoothing », *Journal of Accounting Research*, 26(3), pp. 127-139.
- Varela Fr., 1996, *Autonomie et connaissance*, Paris, Éd. Le Seuil.
- 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), pp. 577-600.
- Weber M., 1921, *Économie et société*, trad. de l'allemand par J. Chavy et É. de Dampierre, Paris, Éd. Pocket, 1995.
- Weick K. E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications Inc.
- Weick K. E., Browning L. D., 1986, « Argument and Narration in Organizational Communication », *Journal of Management*, 12(2), pp. 243-259.

Yates J., Orlikowski W. J., 1992, « Genres of Organizational Communication : A Structural Approach to Studying Communication and Media », *Academy of Management Review*, 17(2), pp. 299-326.

Young J. J., 2003, « Constructing, persuading and silencing : the rhetoric of accounting standards », *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), pp. 621-638.