



**HAL**  
open science

# L'usage privilégié de la représentation chiffrée comme facteur de déresponsabilisation du manager

Nathalie Subtil-Geeraerts

► **To cite this version:**

Nathalie Subtil-Geeraerts. L'usage privilégié de la représentation chiffrée comme facteur de déresponsabilisation du manager. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1015 . tel-01344641

**HAL Id: tel-01344641**

**<https://theses.hal.science/tel-01344641>**

Submitted on 12 Jul 2016

**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.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE ED 546**

**LIRSA**

**Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche  
en Sciences de l'Action - EA 4603**

**THÈSE** présentée par :

**Nathalie SUBTIL - GEERAERTS**

soutenue le : **19 janvier 2016**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et  
Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée  
comme facteur de déresponsabilisation du  
manager**

**THÈSE dirigée par :**  
**Monsieur FIMBEL Eric**

Professeur HDR à NEOMA Business School,  
encadrant au Conservatoire National des Arts et  
Métiers

**RAPPORTEURS :**  
**Monsieur LORINO Philippe**  
**Monsieur PHANUEL Dominique**

Professeur éminent à l'ESSEC  
Maître de conférences, HDR, à l'IAE d'Orléans

---

**JURY :**  
**Monsieur PESQUEUX Yvon**  
**Madame de ROZARIO Pascale**

Professeur du Conservatoire National des Arts et  
Métiers  
Sociologue, HDR, au Conservatoire National des  
Arts et Métiers



# Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à mon directeur de thèse, le Professeur Eric Fimbel, pour la confiance qu'il m'a témoignée, sa bienveillance, son soutien permanent et ses conseils avisés, qui m'ont permis de surmonter les difficultés d'un parcours doctoral et d'assimiler la rigueur d'une démarche scientifique.

J'adresse également mes sincères remerciements aux encadrants du LIRSA – Composante Management - et plus spécialement au Professeur Yvon Pesqueux, grâce à qui j'ai pu réaliser un mémoire propédeutique et donc entreprendre ce travail doctoral. Je souhaite également le remercier pour l'animation du séminaire général du vendredi matin, qui a été une aide précieuse, tout au long de mon parcours.

Mes remerciements vont aussi aux encadrants et aux participants des ateliers coopératifs, organisés par mon directeur de thèse, pour leur attention et leurs conseils, ainsi qu'à mes collègues et amis, encadrants, docteurs ou doctorants, pour leur écoute, leur aide et leurs chaleureux encouragements. Je souhaite remercier en particulier dans ce cadre, mon amie Annie Falantin, dont la présence et l'amitié ont été un immense réconfort.

Je souhaite en outre remercier tous les managers qui ont accepté de me consacrer de leur temps à l'occasion des entretiens. Chaque rencontre a été d'une grande richesse contribuant ainsi à l'aboutissement de cette recherche.

Enfin je suis très reconnaissante envers l'institution Neoma Business School pour les facilités matérielles et organisationnelles qui m'ont été octroyées.

Merci à toutes les personnes qui de près ou de loin, ont aidé à la réalisation de ce travail.

Merci enfin à mes proches, pour leur patience, leur aide parfois et leur compréhension.



# Résumé

Nos travaux visent à mettre en tension, d'une part l'usage privilégié, voire excessif, qui est fait des représentations chiffrées dans les organisations, et d'autre part une forme de déresponsabilisation constatée des managers, dans le cadre d'un contexte de crise, consécutif à un certain nombre de scandales financiers. Ce lien n'est pas documenté dans la littérature, mais chacun des termes de notre problématique l'est. Nous avons défini le concept de responsabilité à partir de la définition de Ricœur, le manager, comme étant un individu, dont les décisions orientent les organisations, et la représentation chiffrée, comme étant tout chiffre, tableau ou assemblage de chiffres quel qu'il soit, à partir du concept de représentation de Fourez. Par usage privilégié, nous entendons un usage prioritaire sans qu'il y ait questionnement quant à sa construction. Notre recherche théorique nous a permis en effet de souligner le fait que les managers sont peu enclins à interroger les chiffres qu'ils utilisent massivement, et que leur formation ne les y encourage guère. Notre revue de la littérature nous a également amenée à envisager cinq variables explicatives du lien étudié, déclinées en sous-éclairages, qui nous ont permis de construire notre dispositif empirique.

Sur le terrain, nous nous sommes orientée vers la collecte de données primaires dans le cadre d'une démarche exploratoire. Le recueil des données s'est effectué auprès de managers aux profils variés, ayant une expérience professionnelle minimale, par le biais d'entretiens semi-directifs, visant à encourager le récit. Le matériau recueilli est constitué d'opinions, de narrations, de situations vécues, d'anecdotes... Nous avons choisi pour l'analyser, une méthode d'analyse qualitative de discours, en essayant toutefois de multiplier les clés d'entrée, avec notamment une analyse de contenu, grâce à l'outil NVivo. Ceci nous a permis de coder nos trente entretiens, par déduction à partir des éclairages issus de notre recherche théorique, mais aussi et surtout, par induction, en faisant émerger du matériau, de nouveaux éclairages sur le lien étudié.

Nos résultats empiriques confirment ce que nous avons induit de nos lectures mais ils révèlent également quatre éclairages ou variables complémentaires. Nous avons pu en outre clarifier et parfois redéfinir chacun des éclairages retenus, mettre en évidence des pratiques et des représentations intériorisées corroborant notre thèse, mais aussi observer quelques signes d'évolution et de distance au chiffre, ainsi qu'un réel intérêt du monde des pratiques pour notre questionnement, nous permettant de souligner la pertinence et le bien fondé de notre problématique et de notre projet de recherche.

Mots clés : responsabilité – représentation – chiffre – manager – distance – quantification – mesure – évaluation – réalité.

## Résumé en anglais

This work contrasts the favoured and sometimes excessive use of figures in organisations with the diminishing sense of responsibility observed in managers in the crisis context following on from the different financial scandals that have occurred in recent years. The literature does not document this link, but it does document each of the terms included in my research problem. I base my definition of the concept of responsibility on that of Ricœur. I define the manager as a person whose decisions orient the organisation, and, based on Fourez' concept of representation, I define figures as any figure, table or grouping of figures. I define favoured use as use that is given priority, whose construction is not questioned. My theoretical research revealed that managers are ill-inclined to question the figures that they use extensively, and that their training hardly encourages them to do so. From my literature review, I identified five variables to explain the link being studied, which I divide into sub-variables; I used these variables to construct my empirical research.

In my exploratory fieldwork, I collected primary data from a range of managers with different levels of experience, using semi-structured interviews to encourage narratives. The material I collected is made up of opinions, accounts of personal experiences, anecdotes and so on. I then performed a qualitative discourse analysis, trying to identify as many key topics as possible using, among other tools, NVivo software to perform a content analysis. I used this analysis to code the thirty interviews, by deduction from the insights gained from my theoretical research, but also, and above all, by induction, gaining new insights from the material I had collected into the link under study.

My empirical results confirm what I had induced from my review of the literature, but they also reveal four additional insights or variables. They also enabled me to redefine or clarify each of these insights, and to highlight practices and internalised representations that confirm my thesis. They also reveal some signs of change: practitioners showed great interest in my questions, some are beginning to question the predominance of figures, and even the figures themselves. These facts highlight the relevance and solid basis of my research problem.

Keywords: responsibility – representation – figure – manager – distance – quantification – measure – evaluation – reality.





# Table des matières

## Table des matières

Remerciements .....	3
Résumé .....	5
Résumé en anglais .....	7
Table des matières .....	9
Liste des annexes.....	13
Liste des sigles et acronymes .....	15
<b>Introduction .....</b>	<b>19</b>
<b>Première partie Revue de littérature.....</b>	<b>27</b>
<b>1. Définition des concepts constitutifs de notre question .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1 La déresponsabilisation du manager .....</b>	<b>29</b>
1.1.1 Le concept de responsabilité .....	29
1.1.2 Le manager responsable .....	38
1.1.3 Constats d'une déresponsabilisation du manager.....	51
<b>1.2 La représentation chiffrée .....</b>	<b>74</b>
1.2.1 Le concept de représentation.....	74
1.2.2 La représentation chiffrée.....	82
<b>1.3 Conclusion du premier chapitre .....</b>	<b>90</b>
<b>2. Comment le concept d'usage privilégié de la représentation chiffrée est-t-il éclairé et justifié par la littérature ? .....</b>	<b>93</b>
<b>2.1. Dans quel contexte, cet usage privilégié s'est-il développé ? .....</b>	<b>93</b>
2.1.1. Un usage étendu à tous les domaines et allant jusqu'au fétichisme.....	93
2.1.2 Un usage issu du monde de l'entreprise vers la société dans son ensemble .....	101
2.1.3 Synthèse sur le contexte .....	110
<b>2.2 Quelles raisons justifient cet usage privilégié, voire excessif ?.....</b>	<b>111</b>
2.2.1 Les propriétés attribuées au chiffre ou les mythes du chiffre .....	111
2.2.2 Les usages justifiant la priorité au chiffre .....	120
2.2.3 Synthèse sur les raisons justifiant cet usage privilégié du chiffre.....	129
<b>2.3 Cet usage privilégié de la représentation chiffrée donne-t-il lieu à une réflexion sur sa construction ? .....</b>	<b>130</b>
2.3.1 Une absence de réflexion constatée .....	130

2.3.2	Quels facteurs favorisent cette absence de réflexion ?.....	134
2.3.3	Synthèse sur un usage privilégié mais sans questionnement quant à sa construction .....	140
<b>2.4</b>	<b>Conclusion du second chapitre.....</b>	<b>141</b>
<b>3.</b>	<b>Justification et clarification de la problématique.....</b>	<b>145</b>
<b>3.1</b>	<b>Justification de la problématique.....</b>	<b>145</b>
3.1.1	Clarification de la problématique.....	145
3.1.2	Que dit la littérature sur cet éventuel lien ?.....	149
<b>3.2</b>	<b>Quelles variables explicatives ou éclairages, de ce lien découlent de la revue de littérature .....</b>	<b>155</b>
3.2.1	Premier éclairage : l'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité.....	155
3.2.2	Second éclairage : l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes .....	171
3.2.3	Troisième éclairage : L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement. ....	178
3.2.4	Quatrième éclairage : L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager .....	185
3.2.5	Cinquième éclairage : L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise .....	193
<b>3.3</b>	<b>Conclusion du troisième chapitre .....</b>	<b>200</b>
	<b>Synthèse de la première partie.....</b>	<b>205</b>
	<b>Deuxième partie Investigation empirique.....</b>	<b>211</b>
<b>4.</b>	<b>Design de la recherche et cadrage épistémologique .....</b>	<b>213</b>
<b>4.1</b>	<b>De l'identification des variables explicatives au dispositif d'investigation empirique .....</b>	<b>213</b>
4.1.1	Objectif de notre recherche .....	213
4.1.2	Quelle mise à l'épreuve des éclairages sur le terrain ? .....	214
<b>4.2</b>	<b>Démarche de la recherche et positionnement épistémologique .....</b>	<b>219</b>
4.2.1	La nature et le recueil des données.....	219
4.2.2	Positionnement épistémologique.....	223
<b>4.3</b>	<b>Elaboration du dispositif d'investigation empirique.....</b>	<b>227</b>
4.3.1	Elaboration du guide d'entretien .....	227

4.3.2 Résultats attendus .....	241
<b>4.4 Conclusion du quatrième chapitre.....</b>	<b>245</b>
<b>5. Mise en œuvre, outils et déploiement de l’investigation empirique.....</b>	<b>247</b>
<b>5.1 Déploiement du dispositif .....</b>	<b>247</b>
5.1.1 La collecte des données.....	247
5.1.2 La retranscription des données .....	255
<b>5.2 Méthode d’analyse qualitative des entretiens.....</b>	<b>258</b>
5.2.1 Choix de la méthode et des outils.....	258
5.2.2 Mise en œuvre de la méthode d’analyse, par ordre chronologique.....	263
<b>5.3 Premiers résultats bruts.....</b>	<b>278</b>
<b>5.4 Conclusion du cinquième chapitre.....</b>	<b>281</b>
<b>6. Analyse des résultats .....</b>	<b>283</b>
<b>6.1 Résultats liés à l’analyse de contenu .....</b>	<b>283</b>
6.1.1 Source et mode de production de ces résultats.....	283
6.1.2 Analyse de contenu par éclairage « toile de fond ».....	283
6.1.3 Analyse de contenu par variable explicative.....	300
6.1.4 Quel(s) autre(s) éclairage(s) ou variable(s) explicative(s) émergent de l’analyse de contenu ? .....	342
<b>6.2 Résultats liés au tableau d’occurrences établi sur Excel .....</b>	<b>352</b>
6.2.1 Quelles occurrences ?.....	352
6.2.2 Absences de réponses et/ou réponses à côté et/ou ne sait pas.....	352
6.2.3 Réactions et attitude face aux questions posées .....	358
6.2.4 Synthèse sur le tableau d’occurrences.....	364
<b>6.3 Conclusion du sixième chapitre .....</b>	<b>364</b>
<b>7. Discussion .....</b>	<b>369</b>
<b>7.1 Résultats de l’analyse de contenu liée aux éclairages « toile de fond » .....</b>	<b>369</b>
7.1.1 Premier éclairage : le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnaire sur sa construction.....	369
7.1.2 Second éclairage : l’usage de la représentation chiffrée (sans questionnaire) est légitimé par la formation au management.....	370
7.1.3 Eclairages issus du terrain .....	372
7.1.4 Synthèse .....	374

<b>7.2 Résultats de l'analyse de contenu liée aux cinq variables explicatives issues de nos lectures.....</b>	<b>375</b>
7.2.1 Première variable explicative (VE1) : l'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité.....	375
7.2.2 Seconde variable explicative (VE2) : l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes .....	378
7.2.3 Troisième variable explicative (VE3) : L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement. ....	380
7.2.4 Quatrième variable explicative (VE4) : L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager .....	382
7.2.5 Cinquième variable explicative (VE5) : l'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise.....	385
7.2.6 Synthèse .....	387
<b>7.3 Autres résultats et apports .....</b>	<b>388</b>
7.3.1 Deux nouvelles variables explicatives .....	388
7.3.2 Synthèse sur le ressenti et une prise de distance éventuelle des managers interrogés quant à l'usage privilégié des chiffres dans les organisations.....	389
7.3.3 Synthèse .....	396
<b>7.4 Conclusion du septième chapitre .....</b>	<b>396</b>
<b>Synthèse de la seconde partie et conclusion quant aux résultats de nos travaux.....</b>	<b>399</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>407</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>417</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>427</b>

## Liste des annexes

Annexe 1 : Tableau bibliométrique	429
Annexe 2 : Mail de sollicitation des entretiens	437
Annexe 3 : Feuille de caractéristiques des entretiens	439
Annexe 4 : Guide d'entretien	441
Annexe 5 : Moments d'occurrences	447
Annexe 6 : Sources et nombre de références encodées	449
Annexe 7 : Nœuds thématiques bruts directs et indirects agrégés	451
Annexe 8 : Nœuds bruts directs et indirects, et premiers sous-nœuds	453
Annexe 9 : Arborescence complète des nœuds	455
Annexe 10 : Exemple extrait de notre travail sur NVIVO à partir de VE5	461
Annexe 11 : Retranscriptions	Volume 2



## Liste des sigles et acronymes

ABC	Activity Based Coasting <sup>1</sup>
ABES	Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur
ACDC	Autres Chiffres Du Chômage
AFC	Association Francophone de Comptabilité
AOS	Accounting, Organizations and Society <sup>2</sup>
AMF	Autorité des Marchés Financiers
BC	Banque Centrale
BCG	Boston Consulting Group <sup>3</sup>
BDF	Banque de France
BIP 40	Baromètre des Inégalités et de la Pauvreté
BS	Business School <sup>4</sup>
CA	Chiffre d'Affaires
CAC	Commissaire Aux Comptes
CAC 40	Cotation Assistée en Continue <sup>5</sup>
CAPES	Certificat d'aptitude au Professorat de l'Enseignement du Second degré
CCA	Comptabilité, Contrôle, Audit <sup>6</sup>
Classement ATP	Association de Tennis Professionnel
CNRTL	Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales en Ligne
CT	Court Terme

---

<sup>1</sup> Méthode de gestion de la performance qui permet de comprendre la formation des coûts et les causes de leurs variations.

<sup>2</sup> Revue académique, Comptabilité, Organisations et Société

<sup>3</sup> Cabinet international de conseil en stratégie

<sup>4</sup> Ecole de management

<sup>5</sup> Principal indice boursier de la bourse de Paris

<sup>6</sup> Revue académique



CFA	Chartered Financial Analyst <sup>7</sup>
DAF	Directeur Administratif et Financier
DG	Directeur Général
DECF	Diplôme d'Etudes Comptables et Financières
DESS	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
E	Eclairage
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EBIT	Earnings before Interest and Taxes <sup>8</sup>
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization <sup>9</sup>
ENA	Ecole Nationale d'Administration
EVA/MVA	Economic Value Added <sup>10</sup> / Market Value Added <sup>11</sup>
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
FAIR	Forum pour d'Autres Indicateurs de Richesse
FNEGE	Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises
HEC	Hautes Etudes Commerciales
HS	Hors sujet
IASB	International Accounting Standards Board <sup>12</sup>
IFRS	International Financial Reporting Standards <sup>13</sup>
KPI	Key Performance Indicators <sup>14</sup>
LSE	London School of Economics <sup>15</sup>
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances

---

<sup>7</sup> Le titre de Chartered Financial Analyst est un diplôme délivré par le CFA Institute, une organisation privée.

<sup>8</sup> Résultat avant intérêts et impôts

<sup>9</sup> Résultat avant intérêts, taxes, amortissements et dépréciations

<sup>10</sup> Valeur ajoutée économique

<sup>11</sup> Mesure de la création de valeur boursière

<sup>12</sup> Conseil des normes comptables internationales

<sup>13</sup> Normes comptables internationales

<sup>14</sup> Indicateurs clés de performance

<sup>15</sup> Université britannique spécialisée dans les sciences économiques et sociales

LBO	Leveraged Buy-Out <sup>16</sup>
MBA	Master of Business Administration <sup>17</sup>
MSTCT	Maitrise des Sciences Techniques Comptables
Nb.	Nombre
NYU	New-York University <sup>18</sup>
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OPA	Offre Publique d'Achat
PDG	Président Directeur Général
PIB	Produit Intérieur Brut
P.L.	Page et Ligne
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNB	Produit National Brut
Qqn.	Quelqu'un
Q.	Question
R.C.	Représentation chiffrée
R&D	Recherche et Développement
R.H.	Relations humaines
RIODD	Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
R.V.	Rendez-vous
SFAF	Société Française des Analystes Financiers

---

<sup>16</sup> Achat à effet de levier

<sup>17</sup> Maîtrise en administration des affaires

<sup>18</sup> Université de New-York

SUDOC	Système Universitaire de Documentation
TAGE MAGE	Test d'Aptitude aux études de gestion et de management
TFLi	Trésor de la Langue Française informatisé <sup>19</sup>
TPE	Très Petite Entreprise
US/ USA	United States/ United States of America <sup>20</sup>
V.E.	Variable explicative

---

<sup>19</sup> Dictionnaire en ligne

<sup>20</sup> Etats Unis d'Amérique

# **Introduction**

Notre thèse a en partie pour origine le constat d'une invasion des chiffres et des représentations chiffrées, dans le monde dans lequel nous vivons, et plus particulièrement dans le champ des organisations : calculs de rentabilité, de résultats, de coûts, établissement de tableaux de bord, d'états financiers, de statistiques de ventes, de prévisions, avènement des agences de notation... Dans le cadre de la prise de décision en entreprise, la représentation chiffrée semble intervenir de manière générale avant la confrontation avec le réel.

Cet usage privilégié, voire intuitivement pour nous, excessif, de données chiffrées, conjugué au contexte de crise, consécutive à un certain nombre de scandales financiers, (nous nous sommes inscrite en thèse fin 2011), nous a amenée à nous interroger par ailleurs, quant à la responsabilité des individus décisionnaires au sein des organisations, que nous avons désignés comme étant les managers. Ce qui nous intéressait particulièrement, c'était de comprendre à quoi correspondait cette invasion de chiffres dans le champ des organisations et ensuite, si un lien pouvait être établi avec les scandales et les dérives observés ces dernières années, et tout ce qui pouvait finalement s'apparenter à une forme de déresponsabilisation des managers.

Par ailleurs, suite à un mémoire de recherche soutenu en juin 2011 sur la « contribution de l'enseignement de la comptabilité générale en école de commerce, à l'apprentissage du management », nous souhaitions travailler dans le cadre de notre thèse, sur une question qui relie le rapport aux chiffres et aux représentations chiffrées (dont la représentation comptable fait partie) et la responsabilité du management, mais plus particulièrement dans le cadre de l'enseignement de la gestion. Notre idée de départ, corroborée par la revue de la littérature de notre mémoire de recherche, était que les étudiants des écoles de commerce ou de gestion, futurs managers, n'étaient pas nécessairement parfaitement formés à l'usage des différentes représentations chiffrées, qu'ils sont ou seront amenés à utiliser de manière privilégiée. Par exemple, concernant en particulier le domaine de la comptabilité générale, des questions ne sont pas obligatoirement abordées avec les étudiants, lorsque sont abordés les référentiels : les référentiels internationaux sont anglo-saxons, or les anglo-saxons ne représentent pas le monde, pourquoi leurs référentiels dominant-ils ? Sur quoi les référentiels sont-ils aveugles ? Pourquoi ? ... Nous pensions que ce type de questionnement, bien souvent absent des cursus au vu des résultats de nos travaux de mémoire, ferait travailler leur réflexion et leur esprit critique quant aux référentiels qu'ils seront amenés à utiliser, ce dont ils ne semblent pas toujours faire preuve.

Enfin, de ces interrogations en tant qu'élève en recherche mais également en tant qu'enseignante en école de gestion, et de nos premiers travaux et constats, est née la première question de recherche suivante, présentée lors de l'exposé de notre projet de thèse au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris, le 21 octobre 2011 : « *Dans le cadre de l'enseignement de la gestion, dans quelle mesure l'absence de prise en compte de la subjectivité de la représentation chiffrée, peut-elle conduire à une déresponsabilisation du futur manager ?* »

C'est à partir de cette première problématique que nous avons travaillé ; nous souhaitons établir un lien entre la personne, la responsabilité et la représentation, via le chiffre et travailler sur la responsabilité et la cognition individuelles. Il est intéressant de noter que dans notre première formulation, nous utilisons la question « dans quelle mesure », pour paradoxalement « dénoncer » en quelque sorte, le mythe du chiffre, cette formulation a donc nécessairement évolué.

Nous avons commencé nos recherches :

- au niveau du site de l'Association Francophone de Comptabilité et de la revue Comptabilité Contrôle Audit, dans lesquels nous avons revu la liste des thèses soutenues entre 2001 et 2010, ainsi que le sommaire et les résumés des articles de 2006 à 2011 inclus, et les communications dans les congrès sur le site Hal-archives ouvertes, entre 2005 et 2010, dans l'objectif de trouver toutes les thèses ou articles en rapport avec la représentation (du réel) par les chiffres,
- et dans les bases de données CAIRN, EBSCO et SCIENCE DIRECT (avec concernant cette dernière base, pour cible essentielle la revue Accounting, Organizations and Society qui nous avait été conseillée lors de la présentation de notre projet de thèse), où nous avons recherché (et croisé), dans le thesaurus, le titre, les mots du sujet, le résumé ou par domaine et parfois par revue ou par auteur, en fonction des bases de données, les mots clés suivants : « chiffre (nombre) ou figure », « représentation ou representation », « représentation chiffrée (ou par les chiffres) ou numerical data (ou representation by figures) », « quantification », « Interprétation ou interpretation », « subjectivité ou subjectivity », « responsabilité ou sense of responsibility et manager ou management (ou dirigeant) », « manager

responsable », « déresponsabilisation » et « enseigner, enseignement (teaching), éducation, enseignement supérieur ».

Nous n'avons dans le cadre de ces toutes premières recherches, rien trouvé sur la distance au chiffre dans le cadre de l'enseignement du management, ni sur l'interaction entre chiffre, représentation et responsabilité.

Chacun des termes de notre problématique se trouvait documenté mais de manière très limitée.

Compte tenu de ces premiers résultats, notre recherche s'orientait vers une recherche exploratoire, non traitée dans le cadre de la littérature académique. La notion de distance aux chiffres et aux représentations dans le cadre de l'enseignement, n'étant pas du tout documentée, la première étape de notre travail s'est fondée sur les travaux de :

- Berger et Luckman quant à la notion de représentation.
- Colasse, Py, Lorino, Viveret quant au lien entre la représentation chiffrée et le réel.
- Ricoeur, Mintzberg, Bessire et Capron quant à la notion de responsabilité.

Notre revue de la littérature s'est toutefois enrichie par la suite, essentiellement par la remontée des filières bibliographiques, ce qui a fait émerger de nouveaux mots clés dont « l'évaluation » ou « la mesure », puis par auteurs, mais aussi grâce aux présentations auxquelles nous avons assisté, et aux échanges que nous avons pu avoir, lors de réunions ou de journées doctorales, dans le cadre de notre laboratoire, ou lors des ateliers organisés par notre directeur de thèse, ou encore lors de journées, comme la journée de la recherche sociale au Conservatoire National des Arts et Métiers en mars 2012, la journée de l'Histoire de la Comptabilité et du Management organisée par l'Association Francophone de la Comptabilité à Toulouse, en mars 2012, sur le thème des images et représentations, ainsi qu'une journée intitulée « Statactivisme », qui a eu lieu le 15 mai 2012 et au cours de laquelle, nous avons découvert et écouté entre autres, des auteurs comme Porter, Desrosières ou encore Boltanski.

Nos lectures et la confrontation avec d'autres chercheurs, en particulier lors d'un atelier coopératif début 2012, dans lequel nous avons présenté des ébauches d'hypothèses, nous ont amenée à faire évoluer notre problématique :

- la formulation « dans quelle mesure » a été abandonnée,
- le cadre de l'enseignement du management, utilisé dans le cadre de la formulation des premières hypothèses, serait à priori le terrain retenu car il nous paraissait correspondre à un espace intéressant de concrétisation des termes de notre problématique. Nous envisagions des travaux exploratoires notamment sur l'interférence entre les subjectivités et le mythe de la représentation chiffrée, par des entretiens et des échanges longs, de type qualitatifs avec des universitaires, des étudiants fraîchement sortis d'une formation ou en cours de cursus, ainsi qu'avec le monde des pratiques (actionnaires, dirigeants...) : le périmètre n'était pas encore tranché.

Nous avons réfléchi également au type de représentation que nous allions choisir : représentation chiffrée comptable ou représentation chiffrée au sens large, ou encore le ratio... La lecture de l'ouvrage « *La folie évaluation* » de Abelhauser, Gori et Sauret (2011) nous a incitée à retenir la représentation chiffrée au sens large, comme étant tout chiffre ou tableau de chiffres dans l'entreprise, ayant pour objectif d'évaluer, le plus souvent une performance obtenue ou attendue.

Notre sujet stabilisé, à l'issue d'une petite année de recherches est ainsi devenu le suivant : *nous voudrions savoir si un lien peut être établi entre :*

*ce que l'on pourrait qualifier d'une forme de **déresponsabilisation du manager** et l'usage privilégié qui est fait de la **représentation chiffrée**, notamment dans le cadre de la formation au management.*

Il nous semble important de souligner toutefois, que nous ne souhaitons pas questionner l'usage des représentations chiffrées dans les organisations, mais leur usage privilégié, voire excessif, sans nécessairement que soit prise en compte leur possible subjectivité.

Nous avons ensuite travaillé sur notre dispositif empirique et cherché à définir le champ de mise à l'épreuve de nos hypothèses : « le façonnage à l'école et/ou tout au long de la vie » quant à l'usage de la représentation chiffrée et la responsabilité humaine et sociétale des



« futurs managers », « jeunes managers, diplômés depuis moins de 5 ans, futurs dirigeants de demain » ou encore des « grands dirigeants » ...

Nous avons présenté une nouvelle fois notre travail lors d'un atelier coopératif en février 2013, les échanges qui ont suivi cette présentation nous ont convaincue d'une part,

- d'abandonner la méthode de recherche hypothético déductive, au profit d'une méthode plus inductive, dans l'objectif de faire émerger du terrain, de la connaissance sur le lien que nous souhaitions étudier ; nos hypothèses sont devenues des éclairages ou des variables explicatives du lien étudié, qui nous ont aidée à construire notre dispositif empirique,
- et d'autre part, d'abandonner la notion de formation au management comme terrain, et dans la formulation de notre problématique, au profit d'un éclairage sur le lien étudié. En effet, aucun de nos autres éclairages ne traitait de la formation, qui ne se trouvait finalement pas au cœur de notre sujet. En outre, en tant qu'enseignante, nous n'aurions sans doute pas observé le détachement nécessaire au traitement d'une question trop proche de nos préoccupations professionnelles.

Notre problématique a donc beaucoup évolué depuis la présentation de notre projet de thèse fin octobre 2011 jusque début février 2013, soit en un peu plus d'une année, pour devenir la problématique définitive suivante :

**« Un lien peut-il être établi entre :**

- ***Ce que l'on pourrait qualifier d'une forme de déresponsabilisation du manager***

**Et**

- ***L'usage privilégié, voire excessif qui est fait de la représentation chiffrée dans le champ des organisations ? »***

Nos travaux visent donc à établir l'existence, ou le cas échéant à faire progresser les informations et la compréhension en profondeur sur ce lien.

Notre recherche théorique nous ayant permis de mettre en évidence un trou dans la littérature à ce niveau, nous nous proposons, par nos travaux, de combler au moins partiellement ce vide.

Dans le contexte actuel de crise économique, consécutif à un certain nombre de scandales financiers, une recherche ayant pour objectif de mieux comprendre une forme de

déresponsabilisation du manager, apparaît pertinente, de même que le choix d'interroger l'invasion des représentations chiffrées et leur arrogance à prétendre représenter le réel. En effet, comment interpréter par exemple, l'avènement des agences de notation et la note AAA attribuée par l'agence de notation Moody's à la banque Lehman Brothers moins de trois mois avant sa faillite, le 15 septembre 2008.

Si nous parvenons à mettre en tension :

- l'invasion du quantitatif dans les organisations, conjuguée à un usage des représentations chiffrées par le manager, sans qu'il y ait nécessairement réflexion quant à leur construction,
- et
- la légitimation de la représentation d'UNE réalité et/ou la désincarnation du réel et/ou de l'interlocuteur, ou d'autres variables explicatives, susceptibles d'entraîner la déresponsabilisation,

les implications managériales seront multiples.

Alors, en effet, une manière différente et/ou moins prioritaire d'utiliser les représentations chiffrées, en ayant recours au jugement et à l'esprit critique, pourrait, nous semble-t-il faire évoluer la situation en faveur d'un retour à la responsabilité dans le monde des affaires, ce qui pourrait éventuellement passer dans un premier temps par une formation au management différente.

Compte tenu toutefois du caractère très exploratoire de notre recherche, celle-ci ne se propose pas d'être directement applicable, mais devrait nous permettre de faire émerger des pistes d'évolution des pratiques, notamment par le questionnement des représentations communément admises et des pratiques intériorisées.

Afin de traiter cette problématique, notre thèse est structurée en deux volets :

En première partie, après avoir dans un premier chapitre, défini les concepts constitutifs de notre question et périmétré notre recherche, nous allons analyser, dans un second chapitre, la manière dont le concept d'« usage privilégié de la représentation chiffrée » est éclairé et justifié dans la littérature académique, ce qui nous amènera à dégager des éclairages, toiles de fond de notre thèse. Ces éclairages vont nous permettre de préciser ce que nous entendons par

un usage privilégié, voire excessif de la représentation chiffrée. Enfin, munie de ces éclairages, nous allons, dans un troisième chapitre justifier et clarifier notre problématique ; celle-ci correspond à un lien dont notre revue de la littérature va nous amener à envisager cinq variables explicatives, que nous allons détailler dans ce chapitre, et sur lesquelles nous conclurons ce premier volet théorique.

C'est à partir de ces variables que va se construire notre dispositif d'investigation empirique décrit en seconde partie.

La seconde partie sera en effet consacrée à notre investigation empirique, et plus particulièrement dans un premier temps au design de notre recherche et au cadrage épistémologique, puis à la mise en œuvre et au déploiement du dispositif adopté, ainsi qu'à notre méthodologie, et aux premiers résultats bruts obtenus, dont l'analyse dans le chapitre six de notre thèse, devra permettre de traiter notre question. Au terme de nos travaux, nous conclurons en fin de ce chapitre tant par rapport aux éclairages et aux variables explicatives qui ont émergé de notre revue de la littérature, que par de nouveaux éclairages ou variables issus du terrain. Enfin, ces résultats de notre investigation empirique seront discutés dans un dernier chapitre et confrontés à notre revue de la littérature, ce qui nous permettra de conclure quant à notre problématique et à l'intérêt de nos travaux.

En raison du nombre de pages que représentent les annexes, nous allons présenter notre travail en deux volumes. Le premier volume correspondra à la thèse proprement dite, et aux annexes hors retranscriptions d'entretiens. Le second volume sera dédié aux retranscriptions.

**Première partie**  
**Revue de littérature**



# 1. Définition des concepts constitutifs de notre question

## 1.1 La déresponsabilisation du manager

### 1.1.1 Le concept de responsabilité

#### 1.1.1.1 Définition

Parmi les concepts constitutifs de notre question de recherche se trouve le concept de déresponsabilisation, qui, d'après le petit Robert 2011, correspond « au fait de déresponsabiliser », lui-même défini comme étant le fait « d'ôter toute responsabilité à (qqn) ».

Selon le dictionnaire en ligne « TLFi » (Trésor de la Langue Française informatisé) du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, la responsabilité est « l'obligation faite à une personne de répondre de ses actes, du fait du rôle, des charges, qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences », « Est responsable : Qui doit rendre compte et répondre de ses actes ou de ceux des personnes dont elle a la garde ou la charge. » .

De même, d'après le petit Robert 2011, une personne responsable « doit accepter et subir les conséquences de ses actes, en répondre ».

Le concept de responsabilité est ici défini dans son usage courant, lui-même issu d'un usage juridique, en amont duquel Ricœur (1994, p. 30) a recherché le concept fondateur :

*« L'idée directrice de cette élucidation en amont est la suivante : c'est hors du champ sémantique du verbe répondre, qu'il s'agisse de répondre de ...ou de répondre à ... qu'il faut chercher le concept fondateur, à savoir dans le champ sémantique du verbe imputer. ». « Le Robert cite à cet égard un texte important de 1771 (dictionnaire de Trévoux) : « imputer une action à quelqu'un, c'est la lui attribuer comme à son véritable auteur, la mettre pour ainsi parler sur son compte et l'en rendre responsable » ».*

Ricœur établit donc deux constats concernant le concept de responsabilité : la référence à l'agent (l'auteur) et la métaphore du compte (en latin « putare » implique « calcul » : « il est remarquable que d'autres langues, marquées comme le français par l'usage latin des termes

*putare et imputatio, restent tributaires de la métaphore du « compte » comme on voit avec l'allemand Zurechnung et l'anglais accountability » (Ricœur, 1994, note de bas de page, p. 31).*

C'est à partir de cette métaphore du compte que se retrouve l'idée de « rendre des comptes » mais aussi de « *rendre compte de, au sens de rapporter, de raconter* ». (Ricœur, 1994, p. 31).

Outre la référence à l'agent, et la métaphore du compte, Ricœur souligne le maintien de la référence juridique à l'obligation, « *obligation de réparer ou de subir la peine* » (1994 p. 29), mais aussi un changement progressif dans le temps, d'objet de la responsabilité, du plan juridique, au plan duquel, « *on déclare l'auteur responsable des effets de son action* », au plan moral, « *c'est de l'autre homme, autrui, que l'on est tenu responsable* » (Ricoeur, 1994, p. 43).

Ainsi souligne Ricœur (1994, p. 43) :

*« La responsabilité ne se réduit plus au jugement porté sur le rapport entre l'auteur de l'action et les effets de celle-ci dans le Monde ; elle s'étend au rapport entre l'auteur de l'action et celui qui la subit, au rapport entre agent et patient (ou récepteur) de l'action. »*

Et il constate alors un élargissement de l'idée de personne dont on a la charge, à l'idée du vulnérable et du fragile : « *Responsable de quoi, demandait-on ? Du fragile, est-on désormais enclin à répondre.* » (Ricœur, 1994, p. 43). Enfin, ce déplacement de l'objet de la responsabilité à autrui, puis à l'autrui vulnérable, s'est généralisé selon Ricœur, vers le vulnérable : « *On pourrait parler ici d'une extension illimitée de la responsabilité, à la vulnérabilité future de l'homme et de son environnement devenant le point focal du souci responsable.* » (Ricœur, 1994, p. 44).

C'est cette définition du concept de responsabilité individuelle, étendue à l'homme et à son environnement que nous allons retenir tout au long de cette thèse et que nous allons préciser dans un premier temps.

## 1.1.1.2 Difficultés et dilemmes liés au concept de responsabilité ou conditions de la responsabilité.

### 1.1.1.2.1 Identification de l'agent, du responsable

Le concept de responsabilité défini ci-dessus par Ricœur, fait référence à l'agent à qui est imputée l'action, ce qui implique l'identification de cet agent, ce qui peut présenter des difficultés. En effet, Ricœur le souligne ainsi : « *Action et agent appartiennent à un même schème conceptuel, lequel contient des notions telles que circonstances, intentions, motifs, délibération, motion volontaire ou involontaire, passivité, contrainte, résultats voulus, etc.* » (Ricœur, 1990, p. 75). Le premier point qu'il nous semble important de souligner, est la notion d'action de plein gré, par opposition à une action sous contrainte. En référence à Aristote (in L'éthique à Nicomaque), Ricœur considère que « *La contrainte et l'ignorance ont valeur expresse d'excuse, de décharge de responsabilité.* » (Ricœur, 1990, p. 121) et qu'« *une action est reconnue comme libre si on peut en rendre compte à autrui et à soi-même* » (Ricœur, extrait de l'Encyclopédie Universalis en ligne le 8-08-12) ; de même Simon évoque (Simon 1993, p. 93) des « *personnes libres, responsables de leurs choix et de leurs actes au sein de leur communauté d'appartenance* ». Seule l'action de plein gré, libre, ou comportant un certain degré de liberté (Ricœur, extrait de l'Encyclopédie Universalis en ligne le 8-08-12) doit être considérée comme une action responsable. Le concept de responsabilité est donc lié au concept de liberté, mais il a à voir aussi avec le concept de pouvoir. Henriot définit ainsi la responsabilité (in l'Encyclopédie Universalis en ligne, consultée le 6/08/12) :

« *Pour qu'il y ait responsabilité, il faut d'abord que quelqu'un soit là, qui ait à répondre. Présence nécessaire mais non suffisante : il faut encore que l'autorité par laquelle le sujet se trouve fait responsable s'offre à lui sous les traits d'un pouvoir légitime.* ».

Ce qui reprend et amplifie la notion de décharge de responsabilité liée à l'action sous contrainte, il évoque, dans ce cadre, la possibilité d'un monde sans responsabilité, en l'absence de pouvoir du sujet : « *Rien ne s'oppose au surgissement d'un monde sans sujets, système où les individus ne seraient que d'aveugles exécutants. Dans cet univers d'insectes, la responsabilité n'aurait pas plus de place que la conscience.* ».



Ricœur évoque par ailleurs, lorsqu'il fait référence à l'agent, une notion d'intention et de motifs de l'action :

*« Qu'est-ce qui distingue les actions qui sont intentionnelles de celles qui ne le sont pas ? La réponse que je suggère est que ce sont les actions auxquelles s'applique un certain sens de la question pourquoi ? Ce sens est bien entendu celui selon lequel la réponse, si elle est positive, fournit une raison d'agir. »* (Ricœur, 1990, p. 87).

Cette notion d'action intentionnelle ou exprimant un choix, que Ricœur qualifie de « *préférentiel* » est-elle un préalable à l'imputation de la responsabilité ? Cette vision s'opposerait à celle de Levinas, décrite par Simon (1993, p. 88) : « *E. Levinas dit que je suis assigné à responsabilité ; responsable d'autrui sans avoir demandé à l'être et avant tout engagement libre de ma part* ». Mais par ailleurs, Ladrière explique dans le cadre d'un article à propos de l'engagement, dans l'encyclopédie Universalis en ligne, consultée en aout 2012, que :

*« L'implication est évidemment liée à la responsabilité. Celui qui s'engage reprend à son compte un cours d'action qui s'était jusque-là déroulé sans lui et atteste qu'il se considère responsable de ce qui se passe. Par l'attitude qu'il prend, il le devient d'ailleurs effectivement et objectivement. Être responsable d'une situation ou d'une action, c'est avoir à en répondre, c'est-à-dire en apparaître comme la cause et même revendiquer cette qualité. Celui qui se porte responsable d'une initiative déclare par le fait même qu'il est prêt à s'en présenter comme le principe, comme l'origine, à s'expliquer à son sujet, à donner ses raisons, et à subir toutes les conséquences qui en découleront. ».*

La personne qui s'engage ne pourra pourtant pas prévoir, selon Ladrière, toutes les conséquences de ses actes, qui seront nécessairement en partie liées à une situation dont il hérite. Pourtant conclut-il :

*« En assumant un certain héritage, il en fait comme son œuvre propre et accepte de répondre de tout ce que cette œuvre comporte ; et, en prenant en charge un certain destin, il s'en présente comme l'auteur et accepte de répondre de tout ce qui résultera des actions entreprises. C'est donc l'implication qui rend possible la responsabilité : c'est parce qu'une existence peut en assumer d'autres qu'elle peut se rendre responsable de ce qui, en rigueur de termes, ne dépend pas d'elle »* (Ladrière, Encyclopédie Universalis en ligne, consultée en aout 2012).

Ce dernier point est tout à fait confirmé par Ricœur (1990, p. 341) : « *la responsabilité implique que quelqu'un assume les conséquences de ses actes, c'est-à-dire tiennent certains événements à venir comme des représentants de lui-même, en dépit du fait qu'ils n'ont pas été expressément prévus et voulus ; ces événements sont son œuvre malgré lui.* ». Simon formule ainsi cette opposition, quant au concept de responsabilité :

« *Ce concept est à comprendre selon une double acception contrastée : celle d'une libre assumption, par le sujet, de l'action et de ses conséquences en relation avec les autres ; celle, plus fondamentale, d'une responsabilité que je n'ai pas choisie, qui précède mon initiative et joue, en quelque manière, le rôle de principe* » (Simon 1993, p. 9).

C'est en reliant le concept de responsabilité, à celui d'éthique, que Simon met en avant d'autres caractéristiques du sujet agissant responsable : la lucidité et l'analyse, car dit-il :

« *Le plus souvent, il est vrai la décision s'inscrit dans le déroulement habituel, je dirais presque programmé, de notre vie quotidienne ; elle est moins faite d'un vouloir dûment réfléchi et pesé que du cumul d'une série de consentements et d'acquiescements, expression d'un vouloir durable et non remis en question. Mais il est des circonstances de la vie, quand il s'agit par exemple d'une orientation profonde à donner à son existence, d'une décision qui engage solidairement d'autres personnes, d'une responsabilité de type social ou politique, où compétence, lucidité, analyse sont plus que jamais exigées.* » (Simon, 1993, p. 67).

Nous mettons de côté la perspective lévinassienne, bien que d'après Simon, elle ne soit pas nécessairement incompatible avec celle de Ricœur : « *liberté, responsabilité au sens d'engagement personnel, initiative, décision, etc., trouveront leur place dans l'éthique de la responsabilité originnaire, sur fond d'une priorité accordée à celle-ci et dans son sillage.* » (Simon, 1993, p. 123). Cette perspective, toutefois, ne correspond pas à la thèse que nous souhaitons soutenir pour laquelle, nous retenons le concept de responsabilité la plus commune, celle qui implique la présence d'un agent responsable ou sujet, libre de ses choix, lucide à qui est imputée l'action, dont il assume les conséquences.

#### 1.1.1.2.2 Limites de la responsabilité dans le temps et dans l'espace

Le concept de responsabilité décrit ci-dessus implique que l'agent responsable assume les conséquences de son action, ce qui nous amène à nous interroger sur les limites dans le temps et dans l'espace de cette responsabilité. (Ricœur, 1994, p. 45). Hans Jonas pose le principe que la responsabilité est atemporelle puisqu'elle implique des devoirs à l'égard des générations futures :

*« Puisque de toutes façons existeront des hommes à l'avenir, leur existence, qu'ils n'ont pas demandée, une fois qu'elle est effective, leur donne le droit de nous accuser nous, leurs prédécesseurs, en tant qu'auteurs de leur malheur, si par notre agir insouciant et qui aurait pu être évité, nous leur avons détérioré le monde ou la constitution humaine. Alors qu'ils peuvent tenir pour responsables de leur existence seulement leur géniteur immédiat (...) ils peuvent tenir des ancêtres lointains pour responsables des conditions de leur existence. »* (Jonas, 1998, p. 91).

D'autre part, par le constat d'un lien entre le pouvoir et la responsabilité, il étend aussi la responsabilité de l'homme agissant dans l'espace (Jonas, 1998, p. 31) :

*« Rien de moins que la biosphère entière de la planète, s'est ajoutée à ce pour quoi nous devons être responsables parce que nous avons pouvoir sur lui. », car affirme-t-il : « Le pouvoir, associé à la raison, entraîne en soi la responsabilité » et « Le fait que depuis peu la responsabilité s'étende au-delà jusqu'à l'état de la biosphère et la survie future de l'espèce humaine est simplement donné avec l'extension du pouvoir sur ces choses qui est en premier lieu un pouvoir de destruction. »* (Jonas, 1998, p. 265).

Selon Jonas, c'est le pouvoir de l'homme, qui implique ses devoirs et sa responsabilité, ce que Ricœur partage en évoquant « la trilogie : pouvoirs-nuisances-responsabilité. Autrement-dit, aussi loin que s'étendent nos pouvoirs, aussi loin s'étendent nos capacités de nuisance et aussi loin notre responsabilité des dommages. » (1994, p. 44). Que devient toutefois, dans ce cas, l'idée d'assumer les conséquences de son action, voire d'obligation de réparation. Il apparaît nécessaire à Ricœur que soit distinguée, afin que de rendre possible l'action humaine, « la vision courte d'une responsabilité limitée aux effets prévisibles et maîtrisables d'une action et la vision longue d'une responsabilité illimitée. » (Ricœur, 1994, p. 47). Toutefois, bien qu'une responsabilité illimitée rende selon Ricœur, toute action impossible, il lui apparaît « malhonnête » que l'agent puisse négliger entièrement « les effets adjacents de l'action ». Ricœur propose de résoudre ce dilemme par la « vertu de prudence » :

*«C'est en effet à cette prudence, au sens fort du mot, qu'est remise la tâche de reconnaître parmi les conséquences innombrables de l'action celles dont nous pouvons légitimement être tenus responsables, au nom d'une morale de la mesure. C'est finalement cet appel au jugement qui constitue le plaidoyer le plus fort en faveur du maintien de l'idée d'imputabilité, soumise aux assauts de celles de solidarité et de risque.» (Ricœur, 1994, p., 48).*

C'est la conception, en termes de limites de la responsabilité, que nous allons retenir pour la suite de notre travail.

### 1.1.1.2.3 Ethique, morale et responsabilité

Ricœur a mis en évidence un déplacement de l'objet de la responsabilité aux effets de l'action, à autrui, puis à l'autrui vulnérable, qui enfin s'est généralisé vers le vulnérable. Autrui est devenu objet de la responsabilité par un déplacement du concept d'un plan juridique à un plan moral. (Ricœur, 1994 p. 44). Ricœur nous propose toutefois de faire une distinction entre la morale et l'éthique : selon Ricœur, la visée éthique se définit comme *« la visée de la « vie bonne » avec et pour autrui dans des institutions justes »* (Ricœur, 1990, p. 202) et la morale, comme *« articulation de cette visée dans des normes caractérisées à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte* (Ricœur, 1990, p. 200). Il souligne en outre la primauté de l'éthique sur la morale. (1990, p. 200), ce en quoi il est rejoint par Simon (1993, p. 63),

*« Je situe le conflit au même lieu que lui et son issue par le recours aux ressources de l'éthique à partir des impasses morales, mais je définirai le mouvement éthique originaire en termes de responsabilité ou comme mouvement de responsabilisation. »... « Je prends ici le terme de responsabilité au sens de « répondre à », « répondre avec », « répondre pour » (pour : non pas en la place d'autrui, mais en sa faveur) ; la responsabilité, telle qu'elle est présentée présuppose donc une altérité (celle d'autrui), une injonction et un appel qui émanent du « visage » d'autrui et initient la démarche éthique ». Pour Ricœur, « On entre véritablement en éthique, quand, à l'affirmation par soi de la liberté, s'ajoute la volonté que la liberté de l'autre soit ».*

Et c'est lorsque cet *« autre me requiert »*, ajoute Ricœur, que je suis devenu *« capable de responsabilité »*. Enfin, dans la mesure où la responsabilité implique que l'agent responsable soit libre de ses choix, si cet agent est soumis à des règles sociales, celui-ci doit avoir, selon

Ricœur, la capacité « *de reconnaître la supériorité de la règle, le pouvoir de l'assumer ou de la refuser, ce qui équivaut à inscrire dans la notion de règle la référence à une position de liberté en première ou en deuxième personne.* ». Selon Ricœur, l'éthique se situe à l'intersection de 3 pôles, le pôle je, le pôle tu et le pôle il = la règle ou l'institution. (Ricœur, encyclopédie Universalis en ligne consultée le 7-08-12). De la même façon, Simon considère que la décision peut être prise dans l'inconfort résultant de l'écart entre le respect de la norme des personnes et que le sujet éthique peut à tout instant, dans le cadre d'une décision passer « *d'une pure obéissance passive à la loi du groupe à une attitude dans laquelle il prend sur soi l'acte qu'il va poser* ». (Simon, 1993, p. 67). Enfin, toujours dans ce cadre, Simon met en avant la distinction effectuée par Max Weber dans « le savant et le politique », (Paris, Union générale d'éditions, coll. «10/18 » n°134, 1987, p. 172) entre la morale de conviction qui correspond d'après Weber, à la force de l'idéal, du pacifiste ou du non violent par exemple et la morale de responsabilité, qui elle, correspond un à souci d'efficacité et à une attention portée aux conséquences des actes, l'opposition des deux niveaux, ne signifiant pas l'exclusion de l'une par l'autre. (Simon, 1993, p. 74).

Ricœur, d'après Simon, se réfère aussi à Weber dans différents ouvrages et confie la morale de conviction aux instances sociétales (sociétés de pensée et de culture) et la morale de responsabilité au politique, une même personne pouvant appartenir à des groupes différents. Ces dernières réflexions nous rapprochent de l'objet qui nous intéresse plus particulièrement, la responsabilité du manager en entreprise, qui pourrait entrer dans le cadre de la morale de responsabilité selon Weber, mais qui, pour nous, doit aussi se référer à l'éthique, telle que définie par Ricœur.

#### 1.1.1.2.4. La responsabilité contractuelle

Il nous apparaît important que soit précisé un dernier point : Hans Jonas établit une différence entre la responsabilité naturelle, par exemple la responsabilité parentale, et la responsabilité contractuelle, pour laquelle il prend l'exemple de l'homme politique. Cette différence ne semble toutefois pas impliquer de différences au niveau du concept de responsabilité ; il affirme en effet : « *seul celui qui a des responsabilités peut agir de façon irresponsable.* », et sans distinction du type de responsabilité, il précise :

*« Le bien-être, l'intérêt, le sort d'autrui a été remis entre mes mains du fait des circonstances ou d'une convention, ce qui veut dire que mon contrôle sur cela inclut*

*en même temps mon obligation pour cela. Exercer le pouvoir sans observer l'obligation est alors « irresponsable », c'est-à-dire en rupture dans le rapport de confiance de la responsabilité. » (Jonas, 1998, p. 184 à 186).*

Il ajoute toutefois (p. 186) :

*« La responsabilité instituée « artificiellement » par l'attribution et l'acceptation d'une charge, par exemple la charge d'une fonction (mais également celle qui découle d'un accord tacite ou de la compétence) est circonscrite par la tâche quant à son contenu et quant à sa durée ; » Mais, « notre thèse générale (est) que le devoir-être de la chose vient en premier dans la responsabilité, pour autant que l'ultime objet de la responsabilité, par-delà l'objet direct, autrement dit la véritable « chose », est le maintien des rapports de confiance comme tels, sur lesquels reposent la société et le vivre ensemble des humains : et cela est un bien substantiel comportant sa propre force d'obligation » (Jonas, 1998, p. 187).*

Nous retrouvons dans cet « ultime objet », l'extension de l'objet de la responsabilité et nous pouvons faire un parallèle avec la prise en compte des effets adjacents chez Ricœur, qui, nous semble-t-il concerne tout type de responsabilité, et notamment la responsabilité contractuelle du manager.

Ricœur a écrit plus précisément à propos de la responsabilité des agents en entreprise, et a constaté, en particulier, une contradiction ou des conflits, pouvant porter sur les finalités de l'entreprise et des personnes (Simon, 1993, p. 191), ce que Simon synthétise par cette belle phrase, qui nous semble essentielle au regard de notre problématique :

*« Ruse subtile de l'idéologie productiviste qui joue sur l'ambiguïté du statut dévolu à la responsabilité et qui revient en fin de compte à marginaliser la dimension éthique du problème et à soumettre celle-ci aux impératifs de la dynamique technicienne dominante à l'œuvre dans l'entreprise » (Simon, 1993, p. 191).*

### 1.1.1.3 Synthèse sur le concept de responsabilité

Notre définition retenue pour le concept de responsabilité, (même si, concernant le manager, il s'agit d'une responsabilité contractuelle), correspond à la définition de Ricœur. Il s'agit d'une responsabilité qui implique la présence d'un agent responsable ou sujet, libre de ses choix, lucide, à qui est imputée l'action, dont il assume les conséquences directes, sans en

négliger les effets adjacents, par « *la vertu de prudence* », et ce dans une « *visée éthique* », une responsabilité étendue, donc dans ce cadre, à l'homme et à son environnement.

A partir de cette définition et en gardant en mémoire l'ambiguïté soulignée par Simon, concernant le statut dévolu à la responsabilité, qui pourrait être utilisée dans le cadre d'une organisation, à soumettre les individus aux seules finalités de l'entreprise, mettant de côté les dimensions éthique et de prudence (Simon 1993), nous allons maintenant essayer de définir, en partant dans un premier temps, de la notion de manager, puis de manager responsable, ce que nous entendons par une déresponsabilisation du manager.

## 1.1.2 Le manager responsable

### 1.1.2.1 Définition du manager

Cette appellation « manager », est assez récente en France ; dans les années 60, elle concernait le cadre américain, qui en France était appelé « *cadre, directeur, ou organisateur* ». (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 121). Ce « *vocabulaire* » : « manager », a remplacé celui de « cadre », dans le vocabulaire français, et ce, sans traduction, dans les années 1980. Selon Boltanski et Chiapello :

*« Employé d'abord pour qualifier les cadres des directions générales des grandes entreprises (par opposition à la masse des cadres ordinaires), il commence à être utilisé, au tournant des années 80-90, pour désigner tous ceux qui manifestent leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique. De même « management » s'oppose alors à « gestion » comme la mise en œuvre efficace des capacités déposées dans les êtres humains se distingue d'un traitement rationnel des objets et des chiffres. » (1999, p. 121).*

Aux Etats Unis, selon Mintzberg le terme est beaucoup plus ancien :

*« En plus d'un siècle, notre connaissance du management n'a pas progressé. En 1916, l'ingénieur et industriel français Henri Fayol publiait l'ouvrage Administration industrielle et générale dans lequel il décrivait les tâches du manager : « la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle ». En 1997, un journal montréalais rapportait que le nouveau directeur*

*général de la ville était « responsable de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle de toutes les activités municipales » (Lalonde, 1977). Comme vous pouvez le voir, notre définition du management n'a pas changé d'un iota. » (Mintzberg 2011, p. 13).*

Pour Mintzberg, « *le manager est responsable de l'organisation dans son ensemble ou d'une partie identifiable de celle-ci (que j'appellerai « unité », faute de meilleur terme).* » (2011, p. 23).

Mintzberg, toutefois, comme Boltanski et Chiapello, met l'accent sur l'importance dans la fonction, du management des hommes. Ainsi, écrit-il :

*« Le manager remplit sa mission en grande partie grâce au travail des autres –de ceux qui dans son unité, lui rendent des comptes, mais aussi de ceux qui, à l'extérieur de son unité, n'ont pas de comptes à lui rendre. Il doit savoir beaucoup de choses, particulièrement au sujet du contexte dans lequel il travaille, et il doit prendre des décisions en fonction de ces connaissances. Mais, et c'est surtout vrai dans les grandes organisations et dans les « industries du savoir », le manager doit amener ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, afin qu'ils puissent mieux connaître, mieux décider et mieux agir. » (Mintzberg, 2011, p. 23).*

Il synthétise ainsi le rôle du manager dans l'organisation :

*« En réalité, manager, c'est tout cela à la foi : contrôler, agir, négocier, réfléchir, diriger, décider- et bien plus encore-, tous ces rôles n'étant pas additionnés mais incorporés dans un tout. Le manager qui négligerait l'un ou l'autre de ces aspects accomplirait un travail partiel. » (Mintzberg, 2011, p., 56).*

Cette conception du manager correspond tout à fait à celle que nous allons retenir dans notre thèse : celle d'un individu, qui dirige tout ou partie d'une organisation, qui par là même est nécessairement amené à manager, ou à travailler avec, des hommes, et qui auparavant, et parfois encore aujourd'hui, pouvait être qualifié de cadre, de dirigeant, voire de gestionnaire, en fonction de la place qu'il occupe dans l'organisation, de consultant, ou encore d'entrepreneur, voire de leader, selon Pesqueux. En effet, ce dernier le définit ou plutôt le caricature ainsi, en évoquant non pas le manager, mais sa figure, la figure étant selon Pesqueux,

*« une abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel, mais aussi un modèle au sens normatif du terme, frôlant la caricature » : « La figure du manager, classique,*



*extensive et absorbante, est ainsi venue se substituer à celle du cadre (les écoles de gestion sont d'ailleurs appelées « écoles de management ») à partir de trois référents :*

- *managérialisme, l'élite d'une société devant être constituée par les managers ;*
- *technocratie, l'attribut du manager étant la maîtrise de la technologie de gestion*
- *rationalisme, celui du problem solving.*

*Les figures sœurs du manager sont celles du gestionnaire, vu comme étant une figure basse, car le gestionnaire est encore plus technocentré que le manager, et le consultant comme figure haute » (Pesqueux, 2012, p. 30 et 32).*

Ces figures, auxquelles Pesqueux ajoute celles de l'entrepreneur et du leader, sont « *constitutives de la mission de formation des écoles de gestion.* ». (2012, p. 32).

Cette dernière définition de Pesqueux nous permet d'élargir notre conception du manager à tous ces cas de figure, dans la suite de notre travail, (dans lequel nous reprendrons par ailleurs, ultérieurement, les trois référents cités) et à considérer de manière très générale que le manager, dont il est question dans notre thèse, est un individu, dont les décisions orientent les organisations, et ce, quels que soient son poste dans l'entreprise et son diplôme. Nous allons nous intéresser plus particulièrement au « top manager », car ses décisions orientent de façon importante les organisations, et au « manager intermédiaire » ou « middle manager », dont le périmètre est plus restreint, en termes de pouvoir de décision, d'activités ou encore d'effectifs.

### 1.1.2.2. Les contraintes du manager

#### 1.1.2.2.1 Le culte de l'urgence, de la réactivité et de l'efficacité

D'après Mintzberg (2011, p. 31), le manager travaille à un rythme de travail rapide, il doit agir, être réactif : « *De nombreuses études ont montré que : a) le manager travaille à un rythme fébrile ; b) ses activités se caractérisent par la brièveté, la fragmentation et la discontinuité ; c) ses activités sont fortement orientées vers l'Action* ». Glée et Mispelblom Beyer évoquent dans ce sens, en référence à Aubert<sup>21</sup>, un « *culte de l'urgence* » caractéristique des grandes entreprises, qualifiées dans ce texte, d'organisations « *hypermodernes*, et un « *mot d'ordre de la réactivité extrême* » pour l'ensemble des salariés

---

<sup>21</sup> Aubert, 2003 in « *le culte de l'urgence, la société malade du temps* », Flammarion, coll. Champs, Essais.

de ces entreprises, dont font partie les managers (Glée et Mispelblom 2012, p. 258). Ces caractéristiques semblent être plutôt liées à la grande entreprise, dans l'article précédemment cité, ce qui n'est pas précisé par Mintzberg. De même, Jorda évoque des « *organisations de plus en plus chronophages où le travail se fait dans l'urgence* ». (Jorda, 2009, p. 165).

De ce fait, le manager semble toujours à la recherche de l'efficacité et de gain de temps, ce qui ne lui laisse guère la possibilité de réfléchir, et de penser. Comme le soulignent Dubouloy et Harribey, « *Penser nécessite de douter et prend du temps. Deux notions insupportables dans l'entreprise.* » (2008, p.53). C'est aussi ce que Mintzberg évoque, lorsqu'il énonce, parmi « *les paradoxes du management* », « *les paradoxes de la réflexion* », avec « *le syndrome de la superficialité* ». En effet, se demande-t-il, comment, dans le cadre d'un travail dans l'urgence, à un rythme effréné, le manager peut-il réussir à réfléchir, voire prévoir ou planifier, comme le nécessite sa fonction (Mintzberg, 2011, p. 184).

#### 1.1.2.2.2 Le culte de la performance et la pression du résultat

Vincent de Gaulejac évoque quant à chaque individu, une triple obligation, celle « *d'être productif, d'être performant et d'être rentable* ». Cette triple obligation, débutant très jeune, à l'école, par « *une lutte des places* », implique pour les élèves, à priori futurs managers, d'être dans les meilleurs lycées, puis dans les meilleures classes préparatoires, pour obtenir les meilleures écoles et enfin les meilleures places dans les organisations. (De Gaulejac, 2006, p. 34-35). De même, Mintzberg évoque pour les managers « *une obsession pour le « bas de tableau », (les résultats financiers) et la « valeur actionnariale* » (2011, p. 65) et ajoute, dans le cadre des paradoxes évoqués plus haut « *comment approfondir quand la pression pour obtenir des résultats est omniprésente ?* ». Cette pression de l'atteinte des résultats, pour les dirigeants d'entreprises, est confirmée par Magnan et Cormier, dans un article sur la fraude :

« *Toute annonce de bénéfices qui ne répond pas aux attentes du marché boursier, ne serait-ce que de un ou deux cents par action, se traduit inmanquablement par une chute brutale de la cote, les investisseurs révisant à la baisse les projections de bénéfices futurs de l'entreprise.* »

Ce qui, d'après les auteurs, peut amener les dirigeants à transmettre ces pressions sur l'ensemble de l'organisation et influencer sur les comportements. (Magnan et Cormier, 2010, p. 65).

De ce fait, affirment Dubouloy et Harribey, à propos des managers, « *Entre excellence et compétition, les tentations d'instrumentalisation de l'autre, comme de soi-même, sont nombreuses* ». (2008, p. 52). La tentation est grande, pour le manager, de se mettre exclusivement, ainsi que le reste de l'entreprise, au service de cet objectif de résultat et de performance.

Outre cette pression du résultat, qui se traduit dans les grandes entreprises, par la pression de l'actionnariat, les managers et plus particulièrement les managers intermédiaires, se retrouvent coincés entre les exigences de leurs supérieurs, et les salariés amenés à subir les directives qui en découlent. Ainsi Glée et Mispelblom Beyer (2012, p. 256) comparent la réalité du travail du manager à celle de la stratégie militaire « *au cœur des conflits et des luttes. Il s'agit de « tenir » une position, par définition « coincée » entre la pression du haut et celle du bas*<sup>22</sup>. » D'après Cherré, « *Leur situation est délicate parce qu'ils se retrouvent placés entre l'arbre et l'écorce, c'est à dire entre les directives à appliquer et les personnes qui les subissent* » (Cherré, 2011, p. 99), il va même plus loin en affirmant (p. 101) « *Les managers se sentent pris en tenailles entre la recherche de l'efficacité organisationnelle et financière de l'entreprise, et leurs propres valeurs* ». Cette dernière pression s'apparente à ce que Boltanski définit comme étant une situation tragique, à savoir une « *relation entre une exigence morale et une nécessité extérieure, qui s'impose* » (Boltanski, 2002, p. 286). Mintzberg, voit plutôt en raison de cette nécessité extérieure, qu'il nomme un « *regain d'insistance pour le bas du tableau et la « valeur actionnariale » d'une organisation* », un « *retour en force* » du contrôle, issu de la perception classique du management du siècle dernier, qui avait eu tendance à disparaître, au profit du facteur humain de la fonction après 1960. Ainsi conclut-il à ce sujet, « *et ceux qui occupent des postes de cadres dirigeants au sein de grandes sociétés portent souvent plus d'attention au contrôle, particulièrement via des systèmes d'analyse de la performance.* » (Mintzberg, 2011, p. 70 et 113).

#### 1.1.2.2.3 Prise en compte de la complexité

Le manager doit donc être efficace, travailler vite, être réactif, et performant, à savoir faire en sorte que l'organisation obtienne les résultats attendus, ce qui peut passer par le contrôle, mais il doit aller au-delà. Selon Mintzberg, « *il doit analyser ses objectifs, au point de réfléchir au fonctionnement qui permettra de les atteindre* » (2011, p. 76), il doit faire face à des situations

---

<sup>22</sup>In Mispelblom Beyer, 2007 in « *travailler, c'est lutter* », l'Harmattan

évolutives, à l'imprévu, et savoir quand il est nécessaire d'agir ou bien d'attendre (2011, p. 219). En bref et selon l'expression de Cristol, il doit faire face à « *la complexité* » : « *Au-delà des compétences techniques, les entreprises sont en recherche de managers capables de s'adapter et de mettre en relation et en perspective ce qui appartient à la complexité. Ce savoir-relier est à la fois capacité de réflexion, sens de la synthèse et d'ouverture.* » (Cristol, 2010, p. 347).

Outre ce « savoir relier », il est aussi souvent question, concernant le manager, de « savoir être », comme Boltanski et Chiapello l'évoquent clairement, en définissant ainsi le *neo management*, (c'est-à-dire le management des années 1990) :

*« Plus généralement, en mettant l'accent sur la polyvalence, la flexibilité de l'emploi, l'aptitude à apprendre et à s'adapter à de nouvelles fonctions plutôt que sur la possession d'un métier et sur les qualifications acquises, mais aussi sur les capacités d'engagement, de communication, sur les qualités relationnelles, le néomanagement se tourne vers ce que l'on appelle de plus en plus souvent le « savoir être », par opposition au « savoir » et au « savoir-faire ». » (1999, p. 151).*

En effet, le rôle des managers est central quant à la cohésion et aux bonnes relations de l'ensemble des parties-prenantes qui constituent l'entreprise. Eric-Jean Garcia l'exprime ainsi :

*« Ils (les dirigeants et les managers) doivent aussi être mus par la volonté de créer avec leurs équipes une communauté professionnelle motivée par le double désir de faire progresser humainement et professionnellement ses membres et de satisfaire les exigences des clients de l'entreprise à chaque fois que celles-ci sont moralement acceptables. Dans une telle communauté, le rôle des managers est central, car ils se situent à la croisée d'intérêts souvent divergents. Par exemple, concilier les impératifs du court terme avec les exigences du long terme, augmenter la productivité tout en cherchant de nouvelles méthodes plus écologiques, ou encore rester loyal envers la direction générale et préserver sa crédibilité auprès de ses collaborateurs en période de tension sociale. » (2012, p. 43).*

Nous retrouvons ici la pression entre le haut et le bas et l'importance des qualités relationnelles et de l'aspect, management des hommes.

Enfin, Mintzberg résume ainsi la diversité et les contraintes de ce métier :

*« Un management efficace requiert un mélange judicieux d'art, d'artisanat et de science, que ce soit chez le manager individuel ou au sein d'une équipe managériale soudée. En d'autres termes, bien que le management ne soit pas une science, il a besoin de la rigueur scientifique, mais aussi du côté concret de l'artisanat et du zeste de l'art. » (2011, p. 150).*

Nous avons ainsi souligné rapidement la difficile tâche du manager, ses principales contraintes et ses paradoxes : il doit travailler vite, dans l'urgence, efficacement, en tenant compte des exigences de ses supérieurs, voire directement des actionnaires, mais aussi des exigences dues à la gestion des hommes avec qui il est amené à travailler. Il doit prendre en compte un environnement complexe, réfléchir à ses objectifs, et doit donc faire preuve, outre de « savoir-faire », de « savoir être » et de « savoir relier ».

### 1.1.2.3 Le manager responsable

#### 1.1.2.3.1 Un manager prioritairement responsable de la rentabilité financière de l'organisation ?

Selon Aglietta et Rebérioux (2004), un certain nombre de chartes, dont la première et la plus célèbre est « the corporate governance principles » dont la version définitive date de 1993 aux Etats Unis, puis un certain nombre de rapports (dont notamment, en France, Vienot 1999 et Bouton 2002) et enfin au niveau international les « principes de gouvernance d'entreprise » de l'OCDE, véhiculent :

*« une conception particulière de la responsabilité de la firme et de ses dirigeants, qualifiée de « valeur actionnariale » ou de « souveraineté actionnariale » : une entreprise bien gérée est une entreprise au service de ses actionnaires, l'inflation du cours boursier s'imposant comme critère ultime de réussite » (2004, p. 23).*

La responsabilité du dirigeant se limiterait donc, dans cette optique, à son obligation de performance et de résultat, en lien avec la notion de responsabilité d'entreprise selon Friedman : « Si l'entreprise est rentable, elle remplit pleinement son rôle social »<sup>23</sup>. Cette

---

<sup>23</sup> In Milton Friedman (1962) » in « *Capitalism and Freedom* », University of Chicago Press

conception de la responsabilité, limitée à la responsabilité de rentabilité, plus particulièrement pour l'actionnaire, ne correspond pas à la définition que nous avons retenue de la responsabilité, dans le sens notamment où une responsabilité ne peut pas se limiter à une contrainte imposée par une partie prenante extérieure. Ce dernier point est exprimé clairement par De Gaulejac, qui estime que, si aujourd'hui, il est fait appel de façon grandissante à l'autonomie et à la responsabilité des individus dans les organisations, il s'agit d'une responsabilité limitée aux exigences de l'organisation :

*« Le management d'aujourd'hui, celui que l'on voit se développer avec la « révolution managériale », se situe tout à fait dans cette perspective. Il fait appel à la responsabilité, la créativité et l'autonomie du travailleur comme sujet, mais – et c'est l'un des paradoxes qu'il introduit – il cherche dans le même temps à instrumentaliser et formater ce sujet, en lui faisant intérioriser les exigences de l'entreprise pour qu'il y adhère comme s'il s'agissait des siennes. » (Arnaud et Bouillard, 2012, p. 267).*

Dès lors qu'une instrumentalisation ou un formatage peuvent être évoqués, il ne s'agit plus de responsabilité au sens de Ricœur, cette responsabilité impliquant nécessairement la présence d'un agent responsable, libre de ses choix et lucide. De même, Dubouloy et Harribey évoquent à propos de la responsabilité en entreprise, un « prétexte d'autonomie et de responsabilité individuelle mal comprise », qui renvoie chaque individu à lui-même. Enfin, Moriceau nous fournit un éclairage complémentaire, en mettant en avant les injonctions paradoxales que peut cacher le terme « responsabilité » : « il signifie parfois demander à se conformer à une règle, à une norme ou à une autorité », « ou, à l'opposé, appeler à se révolter contre les règles, vouloir changer l'ordre des choses » ou encore, « il peut signifier faire prendre conscience et faire agir pour accroître les bénéfices ou tout au contraire faire prendre conscience et agir pour la société au détriment des bénéfices » (Moriceau, 2008, p. 140), et en concluant que le problème de :

*« la plupart des systèmes de responsabilisation est qu'il cherche à dicter aux acteurs les comportements qu'il désigne comme « responsables ». Or, la responsabilité ne consiste pas à suivre les indications d'un système, elle demande plutôt de juger en situation. » (2008, p. 142).*

Nous souhaitons par ailleurs partager, dans ce cadre, l'éthique sartrienne, telle que décrite par Benoît Cherré : « L'éthique sartrienne affirme que les individus sont des êtres doués de

*conscience et libres car ils ont toujours la possibilité de choisir et de déterminer librement leur rôle dans la vie. » (2011, p. 96).*

Donc, si, parmi les obligations du manager, il y a la contribution à la performance financière de l'entreprise dans laquelle il évolue, ce qui, selon Mintzberg notamment, a tendance à prendre une place très importante, puisqu'il évoque « *une obsession du bas de tableau* » (Mintzberg, 2011, p. 65), cette obligation ne peut en aucun cas correspondre à la seule responsabilité du manager et des membres de l'organisation.

#### 1.1.2.3.2 Une responsabilité élargie et toute autre

La conception de la responsabilité en entreprise, de Dubouloy et Harribey, qui n'est pas sans rappeler « *Le principe responsabilité* » de Jonas, est élargie, et plus conforme à notre approche :

*« Etre globalement responsable pour un individu signifie être responsable de soi, de son équipe, de la performance de son entreprise, de l'environnement dans lequel l'individu se trouve, dans le temps et l'espace, pour le présent comme pour l'avenir. Quant à l'entreprise, elle doit rendre des comptes à l'ensemble de ses parties prenantes sur ses décisions et leur impact sur l'environnement économique, social et environnemental à court et à long terme. » (2008, p. 50).*

Selon Fimbel et al. (Juin 2011, p. 12), des managers responsables sont des managers « *conscients de l'impact de leur métier et de leurs pratiques sur la société civile et disposés à rendre des comptes auprès des différentes parties prenantes de leur organisation* ». Cette manière de concevoir la responsabilité des managers va de pair selon Bessire, avec une remise en question de la façon de penser l'entreprise :

*« Plus généralement, il s'agit de cesser de penser l'entreprise en termes de face-à-face entre catégories d'acteurs, mais comme une communauté de sujets, parties prenantes à un projet partagé, tous également responsables, quel que soit leur statut : dirigeants, actionnaires, salariés, fournisseurs, clients... » (2005, p. 1).*

Et dans le cadre de cette conception, dans laquelle l'investisseur, ou l'actionnaire, n'est pas la seule partie prenante de l'entreprise, alors selon Bessire : « *Etre responsable, c'est donner à un autre le droit de vous demander des comptes* ». (2005, p. 1).

C'est cette conception élargie à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, voire à la société dans son ensemble que nous retiendrons. Dans ce cadre, le manager responsable est un sujet ou un individu, libre de ses choix, qui assume les conséquences de ses actions et accepte d'en répondre, et qui, bien qu'il ne puisse pas nécessairement en prévoir tous les effets adjacents, ne les néglige pas pour autant.

#### 1.1.2.4 La formation à la responsabilité

Un certain nombre d'auteurs se sont penchés sur la formation des futurs managers de l'entreprise et ont intégré dans leurs réflexions ce qui leur paraît indispensable en termes de formation à la complexité de leur tâche et à la responsabilité.

##### 1.1.2.4.1 Une remise en question du cloisonnement en disciplines et des représentations véhiculées par la formation

La formation au management et l'ensemble des formations de manière générale sont très souvent organisées en disciplines, ce qui, pour le futur manager, du point de vue de Dubouloy et Harribey, « revient à privilégier une pensée parcellaire de l'entreprise et génère une compréhension fragmentaire de son rôle » (2008, p. 52). De même, Fourez remet en question cette approche disciplinaire de la formation, qui selon lui est privilégiée, non pas, parce qu'elle véhicule la vraie représentation du monde, si tant est que ce soit possible, mais parce que c'est une approche standardisée qui répond à des attentes et offre un patrimoine de savoirs correct ; cela-dit, cette approche de l'enseignement consiste selon Fourez « à transmettre des manières spécifiques d'examiner et de résoudre une famille de questions » qui ne correspondront pas nécessairement à la spécificité des situations étudiées. Le seul intérêt du découpage en disciplines serait justement qu'il rend possible une approche interdisciplinaire, plus à même d'éclairer des situations singulières. (2008, p. 67 et 69). Par ailleurs, Fourez estime que : « Liées à l'expansion d'un monde économique marchand, les disciplines ont objectivé notre monde, lui prenant une partie de son âme. » (2008, p. 70) et il explique que dans ce cadre, la formation scolaire s'appuie sur « la construction de savoirs « objectifs » concernant l'état du monde et des relations sociales. » (2008, p. 70) et vise à répondre à des questions du type « De quoi s'agit-il ? », « Dans quelle situation sommes-nous ? », plutôt



qu'à interroger sur « *Qu'est-ce que, comme individus ou comme communauté humaine, nous voulons ?* ». (Fourez, 2008, p. 70) Dans le même registre, Florence et Angélique Rodhain pensent que les connaissances et les représentations que les individus stockent dans leur cerveau, notamment concernant les futurs managers, de par la formation au management, jouent le rôle de filtres et les éloignent de la réalité et de ce qu'ils pourraient observer (2012, p. 47).

Ces auteurs préconisent donc une formation au management interdisciplinaire en proposant une approche plus ouverte à l'observation des situations, car comme le souligne Fourez :

« *Quand on accepte qu'il y ait plusieurs solutions, on peut refuser des termes comme « la solution est... », « on est obligé de... », « de deux choses l'une... », Etc. En d'autres termes, quand on croit qu'il y a une seule solution, il y a risque de se laisser enfermer par une sorte de pensée « unique »* (Fourez, 2008, p. 79).

Ces notions de savoirs objectifs, de pensée unique, de filtre interprétatif ne sont pas compatibles avec la nécessité pour un manager responsable et libre de ses choix, de comprendre et d'analyser des situations complexes, en toute conscience, et d'assumer pleinement les conséquences de ses actions.

#### 1.1.2.4.2 La prise en compte indispensable de la « *Triple Bottom Line* » (*profit, people, planète*) (Dubouloy et Harribey, 2008, p. 52)

Dubouloy et Harribey estiment effectivement qu'il est primordial que les futurs managers aient conscience, et comprennent les liens à établir entre « business » et société » et qu'ils apprennent de ce fait à prendre en compte, non seulement les intérêts de l'entreprise, mais aussi ceux des autres parties prenantes au sens large : c'est dans ce cadre qu'ils évoquent un nouveau défi pour l'éducation au management via un nouveau modèle d'évaluation, dit « *Triple Bottom Line* » (*profit, people, planète*) ». (2008, p. 52). Nous retrouvons cette préoccupation et plus particulièrement celle de l'humain, dans les propos d'Edgar Morin, dans le cadre d'une interview par Martine Fournier et Claude Ruano-Borbalan, (codirigeants de l'ouvrage « *Eduquer et former* » (2011, p. 187). Celui-ci y fait en effet des propositions pour réformer le système éducatif sur le plan des connaissances sur la base de 5 principes :

« - *Le premier vient de Montaigne : « Mieux vaut une tête bien faite qu'une tête bien pleine »...* en phase avec les précédentes remarques quant au cloisonnement par disciplines et aux savoirs objectifs.

*« - Le deuxième est de Rousseau qui disait dans l'Emile : « Je vais lui enseigner la condition humaine ». Donc faire converger les différentes connaissances scientifiques, humanistes, artistiques pour éclairer la condition humaine ;*

*- Le troisième principe est également de Rousseau qui disait aussi : « Il faut lui apprendre à vivre ». Les arts, la poésie, le roman sont de merveilleuses écoles de la vie. Le roman du XIXe a été l'école de la complexité humaine, alors que toutes les sciences, à cette époque, éliminaient l'individu, le sujet et tout ce qui était concret ;*

*- Le quatrième, c'est d'apprendre à être citoyen, ce qui entre autres doit passer par la connaissance de l'histoire, de la philosophie politique ou des sciences juridiques. »...*

*- Le cinquième principe est peut-être celui qui manque le plus à notre enseignement : apprendre à affronter l'incertitude....C'est à cela qu'il faut préparer les esprits. »*

Trois principes sur les cinq que Morin nous propose, soulignent l'importance de remettre l'humain au cœur du dispositif éducatif, ce qui nous paraît particulièrement important, dans le cadre d'une éducation à la responsabilité des managers, leur responsabilité, étant étendue à l'ensemble des parties-prenantes de l'entreprise, voire à la société, dans son ensemble.

#### 1.1.2.4.3 Le développement du jugement, d'un esprit critique et de réflexivité

Plusieurs auteurs s'accordent pour souligner la nécessité pour les formations au management, de favoriser le développement de l'esprit critique des futurs managers et notamment, pour reprendre le cinquième principe énoncé par Edgar Morin, pour « *apprendre à affronter l'incertitude* ». (Morin, 2011, p. 187). En effet, Mintzberg constate que les situations auxquelles les managers doivent faire face sont toujours évolutives, et tendent à se produire de manière imprévue, il est donc nécessaire que ceux-ci sachent :

*« quand attendre (en dépit des coûts inhérents) et quand agir (en dépit des conséquences imprévisibles). Aucun manuel, aucun stage de formation ne permettront de trancher, pas même un guide pratique en cinq étapes, seulement un esprit critique juste et bien informé. »* (Mintzberg, 2011, p. 219).

De même, David C. Wilson et Howard Thomas constatent que de nombreux auteurs académiques regrettent que les écoles de commerce ne développent pas les « *capacités de*

*pensée critique et de raisonnement moral* » de leurs étudiants, et ils mettent en avant un article du New York Times du 3 mars 2009, dans lequel les auteurs préconisent l'étude de l'histoire des cultures, de la littérature, de la philosophie et des religions, pour développer ces qualités. (2012, p. 104). Dans la même perspective, Dubouloy et Harribey pensent que le fait d'introduire :

*« de l'analyse des politiques publiques, avec les outils de la sociologie des organisations et de la science politique, peut permettre aux futurs managers d'acquérir esprit critique et recul vis-à-vis des pratiques d'entreprise comme d'ailleurs des autres acteurs du système économique, social et politique. »* (2008, p. 53).

Ils constatent par ailleurs en effet, que les managers se retrouvant souvent en situation d'urgence, (ils évoquent effectivement page 53 *« le diktat de la réponse immédiate, du résultat, de la performance »*), il ne leur est pas facile de développer une pensée critique qui nécessite de douter et donc prend du temps. Pour Dubouloy et Harribey,

*« Penser de manière critique c'est avant tout avoir la connaissance de soi, ouvrant la capacité en situation en tant qu'individu engagé, capacité au retour sur soi, à l'intériorité et mise en perspective de l'individu. C'est la question de la réflexivité qui est ici posée »* (2008, p. 54).

A propos de cette connaissance de soi, Florence et Angélique Rodhain plaident :

*« pour que, de même que l'analyste ne peut soigner autrui qu'après avoir suivi un long travail introspectif, le manager accède à la connaissance de ses propres fonctionnements afin de comprendre et de sentir son environnement proche comme lointain. »* (2012, p. 46),

car estiment-elles :

*« Cette connaissance de soi lui permettrait de ne plus être coupé de son environnement (social et écologique) et ainsi de prendre conscience de l'impact de ses propres pensées et actions sur celui-ci. Avant d'être responsable dans ses fonctions managériales, l'individu se doit d'être responsable dans ses actes au quotidien. »* (2012, p. 49).

Outre l'esprit critique et la réflexivité, le jugement et la capacité de réflexion sont aussi des qualités à développer chez le manager responsable ; quand Denis Cristol évoque la nécessité pour le manager du *« savoir-relier »*, il le définit ainsi : *« Ce savoir-relier est à la fois capacité de réflexion, sens de la synthèse et d'ouverture. »* (2010, p. 347). De même,

Mintzberg, dans le cadre d'un entretien avec Dembinski, affirme au sujet de l'enseignement du management : « *concentrons-nous sur l'apprentissage des méthodes de réflexion et cessons de prétendre enseigner le management.* » (Mintzberg, 2009, p. 249). Enfin Philippe de Woot estime que si l'on définit le management de manière large, en y incluant notamment le leadership, (ce qui correspond tout à fait à notre vision) : « *Le leadership responsable engage l'être tout entier : intelligence, cœur et esprit. Il est important d'aider les étudiants à développer cette force intérieure qui anime les vrais dirigeants et leur permet d'inspirer ceux qui les entourent.* ». Il ajoute par ailleurs dans ce cadre et en lien avec une responsabilité du manager, élargie à l'homme et à son environnement : « *Une réflexion en profondeur sur le pouvoir et sa légitimité s'impose comme une priorité dans un monde où l'économie dispose des ressources clés du développement.* » (2012, p. 63).

Pour conclure, nous avons choisi cette synthèse de Mintzberg, il estime tout d'abord qu'il faut au manager « *de la profondeur* » et ajoute :

« *Le manager n'a besoin ni de dogme, ni d'avidité transformée en haute voltige, ni de techniques à la mode, ni de stratégies du « moi aussi », ni d'engouement pour le leadership. Il a simplement besoin du bon vieil esprit critique.* » (Mintzberg, 2011, p. 263).

Ainsi doté d'une formation interdisciplinaire, ouverte sur le monde et l'humain, favorisant le développement du jugement, de la réflexivité, de la réflexion et de l'esprit critique, le futur manager responsable sera en mesure de prendre personnellement des décisions, tout en étant conscient de leurs conséquences pour les autres et pour lui-même, et pour lesquelles, il sera prêt à rendre des comptes.

### 1.1.3 Constats d'une déresponsabilisation du manager

#### 1.1.3.1 Les dérives du monde des organisations, soulignées par la littérature

Un certain nombre d'auteurs ont observé des dérives en entreprise ces dernières années. Pour ne donner que quelques exemples, Aglietta et Rebérioux évoquent notamment la célèbre affaire Enron, (entreprise américaine, qui fit faillite en décembre 2001, en raison de pertes maquillées en bénéfices via des manipulations comptables, faillite qui entraîna celle du cabinet Arthur Andersen, qui audita ses comptes), ainsi que les scandales financiers ou

faillites américaines type Qwest, Global Crossing et Worldcom et ils constatent que les fraudes et manipulations comptables sont systématisées (Aglietta et Reberioux, 2004, p. 305). Fimbel et al. constatent une déresponsabilisation croissante des dirigeants des entreprises d'autant « *plus visible en 2010 que les procès se multiplient* » : détournement d'argent et conduite à la faillite de sa compagnie par le PDG d'Air Lib, impliquant le licenciement de 3200 salariés ; corruption et pratiques illégales pour le fondateur de Gome, chaîne de distribution de matériel électronique... (Fimbel et al., Juin 2011, p. 1). Ces dérives ne sont pas imputables aux seuls individus mis en cause, elles sont indissociables du système dans lequel elles se produisent, ajoutent ces mêmes auteurs.

En effet, Edgar Morin, dans le cadre de propos recueillis par Nicolas Truong, à l'occasion d'une rencontre avec Hessel le 19 juillet 2011, constate, dans un autre registre, les dérives de certaines multinationales : « *Dans certains pays d'Afrique, des multinationales achètent aux gouvernements d'immenses quantités de terre dont on dépossède les paysans pour y faire de l'agriculture intensive d'exportation, provoquant ainsi de nouvelles famines.* » et dénonce le désir de toujours plus de compétitivité économique des entreprises « *les entreprises dégraissent, imposent des rythmes de travail qui peuvent conduire à des suicides... La régression peut prendre des formes multiples. Il faut désormais prendre conscience du péril et chercher de nouvelles voies.* ». Stiglitz souligne l'effet néfaste de l'activité de certaines entreprises, comme par exemple :

« *Les compagnies de tabac vendaient leurs produits en sachant parfaitement qu'ils étaient addictifs, cancérigènes et nocifs à bien d'autres titres –alors qu'elles niaient qu'il y eut la moindre preuve scientifique de tout cela. Elles savaient que, si elles affirmaient qu'il y avait un doute scientifique, les fumeurs seraient réceptifs à leur message.* » (2011, p. 368).

Dans le cadre de ces trois dernières remarques, il ne s'agit plus de managers coupables personnellement de fraudes ou de malversations, mais d'entreprises aux « agissements » pouvant être assimilés à des dérives, dans le sens d'un non-respect de l'humain, les agissements des entreprises étant sans nul doute, imputables à l'ensemble de leurs équipes dirigeantes.

Depuis la crise financière de 2008 toutefois, ce sont maintenant les banques et le système financier dans son ensemble, qui sont le plus dénoncés. Nous avons recueilli quelques exemples ponctuels. Ainsi Faber dénonce les agissements de certaines banques d'affaires :

*« Une des plus grandes banques d'affaires du monde, bien connue pour ces pratiques, place par dizaines de millions des titres auprès d'investisseurs tout en prenant au même moment sur les mêmes titres des positions short, c'est-à-dire pariant sur leur baisse (et de ce fait poussant leurs cours à baisser) gagnant ainsi de l'argent sur les pertes qu'elle pousse ses clients à faire. Mais que peut-il bien se passer dans le cerveau des hommes et des femmes qui ont passé leurs journées et leurs nuits à concevoir de telles stratégies et à gagner de l'argent ainsi ? » (Faber, 2011, p. 69).*

Fimbel et al. dénoncent plus particulièrement les activités de trading :

*« Ainsi, le jeune trader accusé d'avoir porté un coup fatal à une entreprise en spéculant sur sa valeur, affirmera en toute bonne foi n'avoir fait « que son métier », c'est-à-dire avoir appliqué des techniques de spéculation pour maximiser son utilité en tant que trader. » (Fimbel et al. Juin 2011, p. 6).*

Stiglitz évoque, dans le cadre de la crise de 2008, une déresponsabilisation de nombreux banquiers :

*« Trop de banquiers ont oublié qu'ils doivent être des citoyens responsables. Ils n'ont pas à dépouiller les plus pauvres et les plus vulnérables. Les Américains leur faisaient confiance, persuadés que ces piliers de la vie locale avaient une conscience. La soif de s'enrichir qui a saisi le pays a fait sauter tous les interdits – dont l'exploitation des plus faibles dans notre société. » (Stiglitz, 2011, p. 220).*

Il élargit sa critique à l'ensemble du système financier américain :

*« Le système financier des Etats Unis a été habile à trouver des moyens pour exploiter les Américains pauvres, mais il a été incapable de trouver comment répondre à leurs besoins. Au Botswana, l'un des pays d'Afrique les plus efficaces, j'ai vu les banques aller dans les villages pauvres fournir des services financiers de base à des gens dont les revenus ne représentent qu'un petit pourcentage de ceux des plus pauvres des Américains. Pour toucher leurs chèques en liquide, les habitants des régions pauvres des Etats-Unis, eux, doivent recourir aux services des sociétés d'encaissement des chèques et payer en commission jusqu'à 20% de la valeur du chèque. C'est une industrie majeure –un autre moyen d'exploiter les pauvres. » (Stiglitz, 2011, p. 328),*

et même à l'ensemble de la société (p. 483) : *« La crise a révélé les vices du modèle économique dominant mais aussi ceux de notre société ». Car constate-t-il : « Presque tous les*

*jours, on apprenait les méfaits de professionnels du secteur financier –pyramides de Ponzi, délits d’initiés, crédits prédateurs, multiples stratagèmes des cartes de crédit pour soutirer le plus d’argent possible à leurs utilisateurs impuissants. ».*

Ces multiples dérives correspondent toutes, pour nous, à une déresponsabilisation des managers ou des dirigeants des entreprises concernées, aussi bien lorsque ces derniers sont coupables de fraudes ou de malversations, à titre personnel, que lorsqu’ils participent au management de ces entreprises en toute légalité, mais que leur management implique des actions dont les conséquences directes, et, ou les effets adjacents sont néfastes pour l’homme et, ou son environnement.

### 1.1.3.2 Un contexte de déresponsabilisation souligné et déploré par la littérature

#### 1.1.3.2.1 Une partie-prenante prioritaire dans le monde des affaires : l’actionnaire

Notre conception de la responsabilité du manager étant étendue à l’ensemble des parties prenantes de l’entreprise, et de manière plus générale, à l’homme et son environnement, la mise en évidence de l’existence d’une partie-prenante prioritaire favorisée, au détriment des autres parties-prenantes, ne peut que nous amener à conclure à une déresponsabilisation des managers impliqués dans ce système. Dans le même sens, Mintzberg se déclare *« foncièrement opposé à la perspective actionnariale, au fait que le manager réponde exclusivement aux intérêts de l’actionnaire. Je suis un fervent supporter de ce que j’appelle le « management engagé ».* » (2009, p. 252).

La priorité faite aux actionnaires est clairement soulignée par la littérature : ainsi Aglietta et Rebérioux le constatent :

*« les codes de bonne conduite nationaux ou internationaux font, dans une très large mesure, l’apologie de la valeur actionnariale (le code de l’OCDE est, à cet égard, paradigmatique) et le modèle de l’agence est omniprésent dans les publications scientifiques traitant de la gouvernance d’entreprise. »* (2004, p. 102).

Ils ajoutent : *« Aucun des verrous mis en place- de l’indépendance du conseil d’administration aux auditeurs- n’a résisté à la recherche effrénée de création de valeur pour l’actionnaire. »* (2004, p. 320). Ce point est de même souligné par Pesqueux, *«L’accroissement de la valeur actionnariale prend alors le statut d’une véritable obsession,*

*tous les efforts à l'œuvre dans l'entreprise devant s'orienter vers cet accroissement. »* (2005, p. 92), ou encore par Defalvard *« L'idéologie de la création de valeur place le dirigeant sous une injonction paradoxale : faire le plus d'argent possible pour l'actionnaire à court-terme, tout en le contraignant à respecter des règles de plus en plus rigides. »* (2008, p. 22).

Bernard Colasse souligne, lui aussi, cette priorité, ajoutant que le cadre conceptuel de l'IASB (International Accounting Standards Board) est en outre tout à fait adapté à cette priorité ; en effet, l'information comptable établie en normes comptables internationales, a pour objet de satisfaire les besoins des investisseurs et des actionnaires :

*« l'IASB adhère donc à la conception friedmanienne de la responsabilité de l'entreprise selon laquelle celle-ci doit être gérée en fonction des intérêts de ses seuls actionnaires et n'a de comptes à rendre qu'à ceux-ci. », « Cette « fin » assignée à l'information comptable se fonde en particulier sur deux théories financières bien connues dont les limites sont également bien connues : la théorie de l'agence et la théorie des marchés efficients. »* (Colasse, 2011, p. 60).

Dans le cadre de la théorie de l'agence effectivement, l'action des dirigeants, soumise aux marchés financiers, doit s'aligner sur les intérêts des actionnaires et la théorie de l'efficience suppose que le fonctionnement des marchés financiers est réactif à l'information publiée par les entreprises, d'où la nécessité de normes comptables conformes à leurs besoins.

Outre le fait qu'une partie-prenante prioritaire va, de par la définition même de la responsabilité, dans le sens d'une déresponsabilisation des managers à l'égard des autres interlocuteurs de l'entreprise, Aglietta et Rebérioux soulignent le fait que cette priorité faite à l'actionnaire, serait en soi à l'origine des dérives constatées :

*« La recherche effrénée d'une rentabilité financière maximale, de manière à faire croître la valorisation boursière des titres, a été le véritable moteur des dérives financières de ces dernières années. Les scandales qui ont ébranlé la confiance des marchés américains sont le produit de l'extension de la valeur actionnariale, plutôt que de l'égarement des garde-fous. Que l'intérêt des actionnaires soit essentiel pour une entreprise est certain ; que l'intérêt d'actionnaires distants intéressés seulement par la liquidité et la rentabilité des titres, soit l'objectif unique est en revanche contestable »* (Aglietta et Rebérioux, 2004, p. 330).

C'est aussi ce qu'affirme Defalvard :

*« La maximisation à tout prix du profit pour l'actionnaire ne limite pas les pratiques illégales pour y parvenir aux seules ententes anticoncurrentielles. Elle se nourrit*



*également de toutes sortes de malversations comptables, baptisées pour la bonne cause du doux nom de « créativité comptable », que les scandales d'Enron et d'autres sociétés ont rendu célèbres sur le dos de leurs salariés ruinés. » (Defalvard, 2008, p. 23).*

Enfin, c'est la vision de l'entreprise dans son ensemble, qui, dans ce cadre, est questionnée par certains auteurs. En effet, Bessire considère que cette priorité faite aux actionnaires ou aux investisseurs fait partie intégrante d'une logique sous-jacente à notre système économique : *« maximiser la richesse des actionnaires revient à maximiser la richesse de toutes les parties prenantes, conformément aux lois de l'équilibre général. Dit autrement, les actionnaires et les autres parties prenantes ont nécessairement les mêmes intérêts »* (Bessire, 2005, p. 5). Ce qui, en conséquence, profite aux actionnaires, serait profitable à tous, ce qui justifierait la priorité aux actionnaires, comme finalité de l'entreprise. Cette logique ou *« hypothèse qui sous-tend l'économie néo-classique »*, critiquée par Bessire, (2005, p. 5), est de même remise en question, par d'autres auteurs. Ainsi Aglietta et Rébérioux soutiennent la thèse selon laquelle, c'est *« l'objectif (la finalité) des entreprises qui poserait problème »* (2004, p. 306) et considèrent la valeur actionnariale, comme une des *« racines du mal »* (2004, p. 326). Le fait que la gestion des entreprises s'effectue en fonction d'une extériorité, en l'occurrence le marché financier, contribuerait à dédouaner le manager de toute autre responsabilité. De même, Bernard Colasse estime, à propos de la crise de 2008, qui a mis en évidence un certain nombre de dérives, qu'*« une situation de crise exige que toutes les parties prenantes se retrouvent sous la houlette des dirigeants au nom de ce que les juristes, qui se réfèrent à une théorie institutionnelle de l'entreprise, appellent l'intérêt social »* (2011, p. 161). Enfin, dans la même lignée, Desreumaux et Brechet proposent une vision toute autre de l'entreprise, *« l'entreprise comme bien commun »*, dans laquelle le bien commun serait le projet d'entreprises, avec une *« idée d'œuvre à réaliser »* (2013, p. 86) et non pas *« le volume des ventes, ni les profits, ni la création d'emploi, ni le prestige de ses dirigeants, ni la qualité de vie au travail, etc., bien que ces éléments puissent être une partie de ce bien commun. »* (2013, p. 90). Ils ajoutent dans ce cadre, *« L'idée d'œuvre ne peut se ramener à celle de la création de valeur, a fortiori pour l'actionnaire, véhiculée par l'idéologie dominante actuelle. »* (2013, p. 90).

La priorité faite aux actionnaires, comme faisant partie intégrante de la finalité des entreprises qui prédomine dans le cadre des théories de la firme classiques, nous paraît effectivement un contexte favorable à une déresponsabilisation des managers.

### 1.1.3.2.2 Des managers encouragés à la quête de profit personnel

Par ailleurs, cette priorité faite à l'actionnaire peut avoir, notamment dans les grandes entreprises, dont il est surtout question depuis le début de cette section, une incidence sur la rémunération des managers ou des dirigeants. Stiglitz constate en effet que le salaire des dirigeants dépend, dans ce cadre, du cours de l'action et non de profits à long terme pour l'entreprise, ce qui va avoir pour conséquence qu'ils vont tenter de faire monter ce cours de l'action, et par là même leur propre rémunération. (Stiglitz, 2011, p. 60). Colasse fait le même constat, lorsqu'il évoque le cadre conceptuel de l'International Accounting Standards Board :

*« Focalisé sur les besoins d'information des investisseurs, il est le support d'une vision court termiste et boursière de l'entreprise qui tend à s'imposer à ses dirigeants, via en particulier des systèmes de rémunération comme les stocks option qui lient étroitement leur rémunération à ceux des actionnaires investisseurs »* (Colasse, 2011, p. 161).

Afin d'inciter les dirigeants et les managers à travailler dans le sens des investisseurs, leurs rémunérations sont donc liées à cet objectif, ceci ne pouvant que les encourager à agir dans leur propre intérêt et à négliger de ce fait l'ensemble des parties prenantes, le projet d'entreprise à long terme et plus généralement « l'autre », dans une visée éthique. Stiglitz évoque dans ce cadre « un déficit moral », expression soulignée par Fimbel et Karyotis (2011, p. 7),

*« On a beaucoup écrit sur les risques démentiels qu'a pris le secteur financier, sur les ravages que les institutions financières ont infligés à l'économie et sur les déficits budgétaires qui en ont résulté : on a trop peu écrit sur le « déficit moral » implicite, qui est apparu au grand jour- un déficit encore plus grand que l'autre, et plus difficile à corriger. Si l'inlassable quête des profits et l'exaltation de l'intérêt personnel n'ont pas créé la prospérité espérée, elles ont contribué à créer le déficit moral »* (Stiglitz, 2011, p. 486).

et souligne, ainsi que l'indique le titre de son ouvrage, un « triomphe de la cupidité ». Fimbel et al. donnent un certain nombre d'exemples de cette cupidité, qu'ils associent clairement à une déresponsabilisation des managers :

*« Si les exemples de cette cupidité exacerbée par le court-termisme sont nombreux, la déresponsabilisation qui lui est associée est criante dans les pratiques de gouvernance de nombreuses entreprises (citons les jetons de présence qui*

*indemnisaient les membres assidus des conseils d'administration des entreprises, et qui sont aujourd'hui des revenus à part entière d'administrateurs exonérés de la seule et pourtant légère obligation de présence).* » (Fimbel et al. 2011, p. 91).

Ce « *triomphe de la cupidité* », et la déresponsabilisation qui lui est associée, sont de même largement soulignés par plusieurs auteurs, ainsi notamment Pesqueux, en conclusion d'un chapitre sur le modèle économique de l'organisation :

*« L'objet de la décision, dans un tel univers, n'est donc pas l'agent mais la répartition optimale des fonds. Là encore, la psychologie de l'agent est réduite à la quête d'un revenu et conduit à la figure d'un monde où la rapine et la cupidité servent de fondement. »* (2005, p. 107),

ou encore Faber (2011, p. 71), à propos de Wall Street :

*« Tout va bien, rien n'a changé. Greed : l'âpreté au gain, sans limite, continue de faire tourner la finance. Là, plus que partout ailleurs, l'argent rend fous ceux qui le servent. Et la finance leur a conféré un pouvoir aujourd'hui dangereux pour le reste du monde. L'économie de marché serait-elle vouée à être laissée aux mains d'irresponsables ? ».*

Ces dernières remarques, postérieures aux dérives récentes du monde des organisations, mettent clairement en cause le capitalisme financier et l'économie de marché. Boltanski et Chiapello avaient souligné ce point dès 1999, dans le cadre de sources d'indignation ou de critique du capitalisme, en mettant en avant parmi quatre sources d'indignation, le point suivant : « *Le capitalisme, source d'opportunisme et d'égoïsme qui, en favorisant les seuls intérêts particuliers, se révèle destructeurs des liens sociaux et des solidarités communautaires, particulièrement des solidarités minimales entre riches et pauvres.* » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 82). Pourtant, cet opportunisme et cet égoïsme, qui vont de pair avec la poursuite d'intérêts individuels, sont censés, dans une perspective utilitariste, servir l'intérêt général, ce qui par analogie implique « *tout ce qui engendre un profit (donc sert le capitalisme) sert aussi la société* » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 48 in Heilbroner « *Le capitalisme, nature et logique* », Paris, Economica 1986), ce que réfutent les auteurs considérant que cette « *vulgate permet d'associer assez étroitement et de façon suffisamment vague, profit individuel (ou local) et bénéfice global, pour contourner l'exigence de justification des actions qui concourent à l'accumulation* » (1999, p. 48). Outre la perspective utilitariste, une autre perspective liée au « *culte de la performance individuelle* », entraîne l'individu, selon Boltanski et Chiapello, dans le sens de la réalisation du profit capitaliste

(1999, p. 291). Est-il possible dès lors de faire un lien entre ce « *culte de la performance individuelle* » et une « *montée de l'individualisme* », considérée par les auteurs, comme probable au cours des quinze dernières années (donc depuis les années 80 environ) et liée à « *la déconstruction des ensembles (classes, entreprises, syndicats, partis, mais aussi d'une autre façon, églises ou écoles (sur lesquels reposait la capacité des personnes à s'inscrire dans des perspectives collectives et à poursuivre des biens reconnus comme communs.* » (1999, p. 634) ? Ce lien n'est pas évident, car, à propos d'individualisme, le sociologue Ehrenberg rappelle, dans un ouvrage traitant de l'affaiblissement des liens sociaux, en relation avec les transformations de l'entreprise et du capitalisme que :

« *Le problème avec l'individualisme, c'est qu'il faut toujours en revenir aux rudiments car on prononce le mot comme s'il s'agissait de quelque chose d'individuel, alors qu'il s'agit d'un esprit commun. En 1898, Durkheim écrit qu'il faut arrêter de confondre individualisme avec égoïsme (comme Tocqueville le souligne déjà en 1840) ou utilitarisme : « L'individualisme (...), c'est la glorification non du moi, mais de l'individu en général. Il a pour ressort non l'égoïsme, mais la sympathie pour tout ce qui est homme.* » (Ehrenberg, 2012, p. 417).

Par ailleurs, Boudon, s'appuyant sur la pensée de Durkheim, démontre dans un article de 2002, que :

« *L'individualisme ne commence nulle part* » : « *cela veut dire que l'individu a toujours en tant que tel représenté le point de référence privilégié, sinon unique, voire obligé, à partir duquel il est possible de juger de la pertinence des normes ou de la légitimité des institutions* » (Boudon, 2002, p. 39).

Et ce qui se développe, dans la société occidentale, à partir du XIV<sup>e</sup> siècle, ce n'est pas l'individualisme, mais « *les institutions permettant à l'individualisme de se manifester* ». (Boudon, 2002, p. 41). Boudon démontre que Weber exprime quasiment la même pensée que Durkheim à ce niveau :

« *il s'agit de traiter tous les individus comme des personnes et qu'une condition nécessaire pour qu'ils soient traités comme des personnes est qu'ils soient traités comme des citoyens. La réalisation de cette idée, ajoute Weber, était appelée à dominer toute l'histoire de l'Occident.* » (Boudon, 2002, p. 99).

La montée de l'individualisme n'est donc pas en lien avec ce qui semble plutôt correspondre, à une montée de l'égoïsme, de l'opportunisme et d'un déficit moral des managers, encouragés par l'appât du gain, généré notamment par le contexte et le fonctionnement du capitalisme

financier, qui nous paraît effectivement un contexte favorable à une déresponsabilisation des managers.

### 1.1.3.2.3 Des managers formatés par le monde des affaires

Certains auteurs toutefois vont plus loin que la simple notion de quête de profit personnel, d'opportunisme voire de déficit moral des managers, notamment quant au fait que leur rémunération soit bien souvent fondée sur le cours des actions, et évoquent un véritable formatage des managers, les rendant incapables de prendre personnellement une décision en toute conscience. C'est le cas de Faber, dans une certaine mesure, lorsqu'il constate un enfermement des dirigeants dans un carcan systémique :

*« Soyons lucides : ce qui freine la réflexion sur des réglages et des gouvernances différents, c'est le carcan systémique dans lequel nous avons, nous qui dirigeons les entreprises, accepté de nous laisser guider puis enfermer, et dont nous sommes aujourd'hui les porteurs. La quasi-totalité des processus de l'entreprise, son organisation, ses symboliques, son système de rémunération de la performance, sont orientés vers l'atteinte d'objectifs de profit et l'amélioration de notre propre situation financière. Bardées de stock-options, les équipes de management ne peuvent exercer pleinement leur libre arbitre dans la gestion délicate des équilibres de l'entreprise. Fausser leur balance, c'est d'ailleurs, disons-le clairement, la seule fonction de ces instruments financiers. »* (Faber, 2011, p. 122).

A ce titre, Boltanski et Chiapello différencient et même opposent deux façons pour l'homme « *de vivre la condition humaine* » (cette opposition étant selon eux déclinée par des auteurs très divers) : une première façon dans laquelle l'homme « *affronte sa responsabilité* », dans un monde « *déjà là* » et qui confère un « *sens* » à son existence en se mettant en tension vers ce qu'il a à être », et la seconde dans laquelle l'homme « *se laisse entièrement déterminer par les autres* » ; les auteurs reprenant les notions de Sartre, de :

*« mauvaise foi », comme mensonge à soi-même ou « l'esprit de sérieux », par lequel une contrainte externalisée - qu'il s'agisse de la soumission aux déterminations d'un monde objectif ou de l'obéissance à des valeurs morales projetées dans une transcendance – est substituée à la liberté du sujet responsable. »* (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 531).

C'est cette seconde manière de vivre qui nous semble évoquée, lorsque sont abordées par la littérature les notions d'enfermement dans un système, d'assujettissement ou encore de

formatage des managers, la contrainte externalisée étant liée au monde des affaires, et c'est ce que confirment Boltanski et Chiapello (1999, p. 566), à propos des nouveaux dispositifs d'entreprise du « *nouvel esprit du capitalisme* » :

*« La taylorisation traditionnelle du travail consistait sans doute à traiter les êtres humains comme des machines, mais elle ne permettait pas de mettre directement au service de la recherche du profit les propriétés les plus spécifiques des êtres humains : leurs affects, leur sens moral, leur honneur... A l'inverse, les nouveaux dispositifs d'entreprise, qui réclament un engagement plus complet et qui s'appuient sur une ergonomie plus sophistiquée, intégrant les apports de la psychologie post-behavioriste et des sciences cognitives, précisément, d'une certaine façon parce qu'ils sont plus humains, pénètrent aussi plus profondément dans l'intériorité des personnes, dont on attend qu'elles « se donnent » -comme on dit- à leur travail et rendent possible une instrumentalisation et une marchandisation des hommes dans ce qu'ils ont de proprement humain. ».*

Ils évoquent ensuite plus particulièrement les managers ou « *cadres* », reprenant l'idée d'enfermement dans la contrainte du système de ces derniers.

*« Ainsi les cadres, dont nous avons vu qu'il leur était demandé, très généralement, un haut niveau d'engagement, peuvent adhérer assez longtemps à un mode de fonctionnement qui, en valorisant les qualités entrepreneuriales, leur offre, surtout quand ils sont jeunes, des perspectives assez excitantes en termes de développement personnel (et aussi l'espoir de gratifications financières) même si dans nombre de cas, leur condition présente est marquée surtout par une augmentation de la charge de travail, sans compensation salariale. »* (1999, p. 613).

De même Pesqueux considère que : « *Le consommateur tout comme le salarié sont manipulables, et le behavioralisme vient fonder l'éthologie du supermarché comme celle, plus générale, de l'organisation.* » (2005, p. 18). Et Vincent de Gaulejac estime que le management d'aujourd'hui :

*« fait appel à la responsabilité, la créativité et l'autonomie du travailleur comme sujet, mais – et c'est l'un des paradoxes qu'il introduit – il cherche dans le même temps à instrumentaliser et formater ce sujet, en lui faisant intérioriser les exigences de l'entreprise pour qu'il y adhère comme s'il s'agissait des siennes. »* (Arnaud et Bouilloud, 2012, p. 267).

Il évoque sa « *colère contre une idéologie gestionnaire qui transforme l'humain en ressource au service d'une logique de profit* », que cet humain soit un salarié ou un cadre supérieur. (Arnaud et Bouilloud, 2012, p. 270). D'où la nécessité selon lui de toujours s'interroger par rapport au travail : « *est-ce que j'ai la possibilité d'advenir comme sujet à travers l'œuvre et la production que je produis, ou l'exercice de mon travail fait-il au contraire que j'en suis dépossédé par l'organisation qui me fait travailler ?* » (Arnaud et Bouilloud, 2012, p. 274). Dans un autre registre, Elise Requilé, dans un article consacré au succès du développement personnel en entreprise, approche appréhendant l'être humain dans sa globalité et en rupture avec les courants dominant le champ de la psychologies de type psychanalyse ou behaviorisme (2008, p. 70), évoque l'accompagnement des managers dans ce cadre, et souligne le fait que ce dispositif intervient « *par le biais de l'intériorisation des logiques et exigences de l'organisation : efficacité, productivité et flexibilité principalement.* » (2008, p. 75). Nous retrouvons cette notion d'intériorisation dans le cadre de la sociologie dite « *de la nécessité* » de Boltanski : « *Les personnes agissent d'une façon nécessaire (et par conséquent prévisible) parce qu'elles ont intériorisé des modèles de comportement (des dispositions) qui, s'enracinant dans leur appartenance à des structures peuvent à leur tour les reproduire. Et ainsi de suite.* » (Boltanski, 2002, p. 280).

Les auteurs que nous avons mobilisés dans ce paragraphe soulignent donc l'existence d'un monde des affaires, correspondant à un système ou à des structures, dont la logique a tendance à être tout à fait intériorisée par ses acteurs, dont font partie les managers, qui se retrouvent donc formatés, instrumentalisés, ou encore assujettis : cet état étant incompatible avec notre conception de la responsabilité. Ce dernier point est très clairement exprimé par Bessire pour qui,

« *Subjectivité et responsabilité sont absolument indissociables.* » : « *Il est certes possible de concevoir « un monde sans sujets, un système où les individus ne seraient que d'aveugles exécutants, mais dans cet univers d'insectes, la responsabilité n'aurait pas plus de place que la conscience.* » (Bessire, 2005, p. 12).

#### 1.1.3.2.4 Un « *encastrement* » de l'économie dans la finance

C'est finalement ce dernier point, également souligné par la littérature qui pourrait être considéré comme étant en grande partie à l'origine des trois points précédents, à savoir une priorité faite à l'actionnaire, des managers encouragés à la quête de profit personnel et des managers formatés par le monde des affaires. A ce titre, au cœur du contexte actuel de

déresponsabilisation, Aglietta et Rebérioux font en effet le constat de la « domination » de la finance sur le monde des entreprises :

*« La crise de la gouvernance est indissolublement liée à la dérive inquiétante d'un capitalisme financier qui, loin de mettre la finance au service de l'investissement en vue du progrès social, fait de la plus-value boursière l'alpha et l'oméga de l'activité économique. »* (2004, p. 335).

Ils estiment par ailleurs que *« la démocratie (économique) doit maintenant s'emparer des finalités des entreprises en totalité ; elle doit élaborer l'intérêt collectif qui légitime l'activité des entreprises. »* (2004, p. 352) et concluent *« La politique doit dominer la finance, non pas se laisser guider par elle. »* (2004, p. 357). Ce constat se retrouve par ailleurs, dans un texte de Fimbel et Karyotis écrit en 2011, texte dans lequel est évoqué le terme d' « encastrement », repris dans notre titre. En effet, à partir d'un constat effectué par Polanyi en 1983 (in « La grande transformation », Gallimard), c'est d'abord un encastrement de la société par l'économie qui est constaté par les auteurs : *« La société est gérée en tant qu'auxiliaire du marché. Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique »* (2011, p. 12). Puis à partir d'un texte de Dockès et Rosier (in « Les théories des crises économiques », La Découverte), le constat est établi de l'encastrement de l'économie cette fois, par la finance :

*« Vingt ans plus tard, Dockès et Rosier (2003) s'alarment sur le fait que le « marché domine l'économie d'en-haut par la sphère financière. L'une des transformations majeures du capitalisme est, en effet, l'importance prise par la finance. Tandis que le pouvoir dans l'entreprise est largement passé dans la main des propriétaires de l'entreprise, la finance domine, restructure, dynamise et parasite à la fois les activités productives. Le capital ne tire plus l'essentiel de ses profits de l'échange et production de marchandises, mais de l'échange et de la structuration perpétuelle du capital lui-même »* (Fimbel et Karyotis, 2011, p. 12).

Un double encastrement est ainsi démontré, celui de la société en général, dans l'économie, et de l'économie dans la finance. Pesqueux souligne et déplore lui aussi, ce dernier encastrement

*« On est donc là en présence de l'enjeu clé du modèle juridique de l'organisation et des modes de contrôle qui y sont associés. Ce sont les modalités de fonctionnement des marchés financiers qui sont considérées comme la référence légitime des actes de gestion des dirigeants. Elles en constituent les normes. »* (2005, p. 138).



Enfin, Stiegler évoquait dès 1994, une transformation récente de l'organisation économique dans le sens d'un secteur financier devenu autonome par rapport à la production, aux « *développements préoccupants pour le théoricien de l'économie comme pour les gestionnaire et le spéculateur* », avec notamment une « *bulle financière* » devenue autonome et « *coupée des réalités productives* ». (Stiegler, 1994, p. 52). Cette domination de la finance sur l'économie et la société dans son ensemble est une explication tout à fait convaincante aux comportements des acteurs de l'entreprise, et nous apparaît à l'origine d'un contexte favorable à leur déresponsabilisation.

Cette phrase de Clam, issue d'un texte mettant en évidence l'autolégitimation et l'autoréférentialité de la finance, nous paraît une conclusion tout à fait adaptée à ce paragraphe :

*« Le système financier est le système qui exclut de la manière la plus radicale tout « respect », c'est-à-dire toute prise en compte autre que celle de sa logique propre. Il est tout entier régi par une logique calculatoire d'une maximisation de la rente monétaire et n'a de place pour aucune autre considération. »* (Clam, 2004, p. 175).

Le contexte de déresponsabilisation que nous venons de décrire, paraît toutefois ne concerner que les grandes entreprises de la sphère financière et boursière, ce que De Gaulejac souligne, en distinguant le management en PME, de celui des grandes entreprises, mais aussi parmi elles, de celles de la sphère de la production et de celles de la sphère financière. (Arnaud et Bouilloud, 2012, p. 269). Il s'agit toutefois d'un contexte général, dans lequel évoluent les managers, sur lesquels s'effectue notre recherche, et qu'il nous a semblé important de souligner dans son ensemble, dans le sens où ce contexte nous permettra sans doute une meilleure compréhension du lien que nous souhaitons explorer.

### 1.1.3.3 Une formation au management qui ne forme pas à la responsabilité

Les lacunes de la formation au management ont donné lieu à une littérature abondante et faisant consensus, à partir de laquelle nous avons extrait ce qui nous semblait en opposition avec les exigences d'une formation à la responsabilité, à savoir une formation interdisciplinaire, ouverte sur le monde et l'humain, favorisant le développement du jugement, de la réflexivité, de la réflexion et de l'esprit critique, afin que le futur manager responsable soit en mesure de prendre personnellement des décisions, tout en étant conscient

de leurs conséquences pour les autres et pour lui-même, et pour lesquelles, il sera prêt à rendre des comptes.

#### 1.1.3.3.1 Une formation essentiellement disciplinaire et/ou technique

Parmi les principaux reproches recensés dans la littérature, se trouve celui d'une formation au management, essentiellement technique, et non tournée vers la réflexion et le jugement. Ainsi Ellul le constatait de manière tout à fait générale dès la fin des années 1990 :

*« C'est le monde technicien parfait : le technicien règne sur la recherche, il correspond aux techniciens (de l'économie, de l'analyse des besoins, etc.) de l'industrie, et l'Université reçoit dorénavant sa fonction majeure d'un appel de fourniture de techniciens. Les études n'ont plus de raison d'être quand elles ne sont pas immédiatement utilisables. »* (Ellul, 1988, p. 77).

Nous retrouvons cette idée de directement utilisable, plus récemment, dans la notion d'efficacité, à propos plus précisément des écoles de commerce :

*« Le « faire », le « comment faire », l'efficacité de chaque acte y sont mesurés à l'aune de leur potentiel de valorisation monétaire rapide, ou indirectement. Cette focalisation constitue la référence centrale des dispositifs institutionnels que sont les écoles, autant qu'elle a été intériorisée dans les schémas conceptuels et cognitifs de la grande majorité de ceux qui y œuvrent. C'est l'omniprésence du fameux rapport « coûts/efficacité » associable à chaque acte pris isolément. »* (Fimbel, « si Jean Baudrillard a raison, alors... », 2012, p. 5).

De même Eric-Jean Garcia, toujours au sujet de la formation au management, considère que *« les activités de formation ou de training se caractérisent par la dimension pratique des savoirs avant tout destinés à servir la performance. »* (2012, p. 43). Nous retrouvons décliné sous une autre forme l'objectif d'un enseignement utilisable et efficace, à savoir destiné à servir la performance. Enfin Boltanski évoque dans le même état d'esprit, une véritable *« culture du management, enseignée dans les Business Schools »* qui *« fournit un langage, des outils, conceptuels, juridiques (le droit international des affaires) et comptables, et propose des objectifs immédiatement compréhensibles par des « responsables » venus d'horizons très divers »* (Boltanski, 2008, p. 165). Cet enseignement correspond donc à des outils et à des techniques, du faire, des savoirs pratiques, comme le confirme Noiville (2009, p. 51) concernant l'institution française HEC :

*« A Jouy, je n'ai trouvé que des techniques de base, sans hauteur de vues et une absence d'enseignement sérieux en relations humaines », de même Faber : « HEC est un peu une déception. Des approximations y sont parfois élevées au rang de science, des slogans proférés comme théorèmes. Le doute y est bien peu pratiqué. Nous sommes abreuvés de technique : comptable, financière, marketing, commerciale, industrielle. Des moyens puissants mais pas une question ne porte sur le pourquoi. » (2011, p. 18).*

Ou Huet et Michel dans une note de l'institut Montaigne, correspondant à une version de travail du 2 juillet 2012 sur « quel avenir pour les écoles de management ? » :

*« Aujourd'hui, de manière implicite, les objectifs de formation l'emportent sur ceux d'éducation, ce qui limite la prise de recul des étudiants. Les approches axées sur l'employabilité immédiate et l'acquisition de techniques directement applicables comme la comptabilité, la finance, le marketing, « favorisent la segmentation des savoirs et l'absence de prise en compte d'une vision systémique de l'entreprise », regrettent les auteurs du rapport de l'institut Montaigne. (Huet et Michel, 2012, p. 49).*

Ou encore Cristol,

*« Les institutions éducatives, en demeurant focalisées sur la partie normative du métier et sur les techniques de gestion, transmettent une représentation minimisée de l'importance du lien, des comportements et des valeurs sociales et assimilent la formation en sciences de gestion, à la formation des managers. » (Cristol, 2009, p. 310),*

et Tarondeau,

*« Au moins dans les programmes de MBA que j'ai connus, les cours étaient focalisés presque exclusivement sur des techniques et sur des valeurs égoïstes. Il y a peu ou pas de conscience des responsabilités des chefs vis-à-vis des autres ou de leurs responsabilités pour des accomplissements non monétaires. » (Tarondeau, 2007, p. 85),*

qui établit en outre un lien direct avec la notion de responsabilité. Edgar Morin, interviewé le 6 janvier 2013 par Stéphane Paoli sur France Inter, sur son ouvrage « Le chemin de l'espérance » écrit en collaboration avec Stéphane Hessel (Fayard 2011) mais aussi à propos d'un article paru dans l'édition du Monde du 2/01/13, établit le même constat au niveau de la société en général :

*« Hélas, notre enseignement qui nous fournit de si multiples connaissances n'enseigne en rien sur les problèmes fondamentaux de la connaissance qui sont les risques d'erreurs et d'illusion, et il n'enseigne nullement les conditions d'une connaissance pertinente, qui est de pouvoir affronter la complexité des réalités. Notre machine à fournir des connaissances, incapable de nous fournir la capacité de relier les connaissances, produit dans les esprits myopies, cécités. Paradoxalement, l'amoncellement sans lien des connaissances produit une nouvelle et très docte ignorance chez les experts et spécialistes, prétendant éclairer les responsables politiques et sociaux. ».*

Pour revenir plus spécifiquement sur l'enseignement du management, de nombreux auteurs non seulement constatent que ce dernier est surtout centré sur des outils et des techniques, mais le regrettent et proposent que soient introduits plus d'ouverture et de questionnement. : Ainsi, Nikitin pense que *« la science de gestion est constituée d'un ensemble de problématiques, jamais résolues définitivement »* et que si l'apprentissage des techniques lui paraît indispensable, il n'épuise pas le sujet (2006, p. 92). Mintzberg a écrit en 1987 dans *« Developing Management as Community »* :

*« Concentrons-nous sur l'apprentissage des méthodes de réflexion et cessons de prétendre enseigner le management. Ces programmes d'enseignement devraient même abandonner l'enseignement des fonctions -c'est une perte de temps- et se remettre à la sociologie, à la philosophie, à l'histoire, à l'anthropologie, aux mathématiques, etc. »* (Mintzberg, 2009, p. 249).

Il a ouvert dans ce sens, un programme qualifié d'« anti MBA » à Mc Gill University (Canada), dans lequel l'apprentissage des techniques par disciplines a été remplacé par *« des séminaires de réflexion qui font varier le point de vue managérial »* (Sepulchre, 2012, p. 25). De même Noiville :

*« Chacun, avec ses mots, plaide pour une réhabilitation des « humanités », philosophie, psychologie, et sciences humaines, histoire économique, éthique... Des vrais savoirs en somme, pas des techniques désincarnées. Tous soulignent en substance combien il est urgent que les grandes écoles qui forment les leaders de demain leur proposent « une ouverture sur des modèles de réussite différents » et « porteurs de sens. »* (Noiville, 2009, p. 54).

Ou encore Bouchet :

*« Toute la question est de savoir comment la formation, initiale et continue, peut préparer au mieux à cette réflexivité, ce travail sur soi des cadres en activité. Force est de constater que cet objectif n'est pas considéré aujourd'hui comme prioritaire dans la plupart des universités et des grandes écoles. Il s'ensuit de graves lacunes : les cursus de formation initiale n'incluent guère de questionnement sur la finalité de l'entreprise ou du service public, sur la relation à l'environnement et à l'ensemble des parties prenantes, sur la responsabilité professionnelle des managers, pas plus qu'ils ne proposent aux étudiants un recul critique sur les modèles de gestion et de management les plus répandus. Et les programmes de formation continue, sauf exception, leur emboitent le pas. » (Bouchet, 2012, p. 77).*

En fait, pour certains, dont March, les Business Schools ne devraient pas avoir pour rôle de former au management, *« mais de permettre aux gens qui en sortent de porter un regard différent sur les pratiques du management et la manière dont on gère les affaires, afin de changer celles-ci. »* (March 1998, p. 11), car :

*« les matières considérées comme « objectives » telles que la finance, la comptabilité, l'économie, les statistiques, ne doivent pas échapper au questionnement. Leur neutralité est un leurre. Implicitement, elles servent un système de valeurs, un ensemble de vérités et un projet de société. En d'autres termes, la logique disciplinaire et la précision des calculs ne sauraient faire oublier le projet idéologique »* (Eric-Jean Garcia, 2012, p. 46).

Cette dernière remarque de Garcia, nous permet d'aborder un second reproche récurrent concernant la formation au management, celle-ci véhiculerait une idéologie et un projet de société. Nous allons retrouver au niveau de la formation au management, la critique faite au monde des affaires, de formatage des managers et d'encastrement dans le monde la finance.

#### 1.1.3.3.2 Une « *autoreproduction* » de managers formatés

Nous avons repris pour synthétiser ce second reproche recensé dans la littérature à l'égard des Business Schools, une expression les concernant, issue de cette phrase de Fimbel et al. : une « *autoreproduction de managers individualistes dotées de grilles d'analyse formatées* » qui « *s'inscrit dans la logique du retour sur investissement qui régit le monde des affaires* » (Fimbel et al. 2011, p. 94). Les écoles de management sont en effet accusées par de nombreux auteurs de reproduire un modèle de futur manager, en adéquation avec les besoins et

l'idéologie véhiculée par le monde des affaires. Boltanski définit ainsi la fonction de reproduction attribuée aux Business Schools :

*« L'idéologie dominante est donc d'abord ce qui se transmet dans les lieux et, particulièrement, dans les institutions d'enseignement d'élite où les classes dominantes souhaitent envoyer leurs enfants pour qu'ils y acquièrent la (bonne) formation et le (bon) tour d'esprit qui leur permettront, à leur tour, de jouer le rôle que l'on attend d'eux, de rejoindre les élites, de devenir des chefs intelligents. »* (Boltanski, 2008, p. 77).

Il s'agit bien d'une volonté de reproduction du système existant sans aucune remise en cause possible, ce que confirme Noiville, ancienne élève d'HEC : *« On nous encourage peu à penser hors du cadre. Encore une fois, le propre de la grande école n'est-il pas plutôt de reproduire du conforme et du même. »* (2009, p. 68). Et de même, Philippe De Woot :

*« La raison d'être de la plupart de ces écoles est d'armer leurs étudiants pour faire fonctionner le système existant de manière toujours plus efficace, sans se poser beaucoup de questions sur ses finalités, ses défauts ou les dangers qu'il présente. Dans ce sens, la majorité des professeurs sont encore les thuriféraires d'une idéologie, les clercs et les célébrants de la pensée unique. Ils prétendent former des citoyens et prennent le risque de ne former bien souvent que des robots d'un système sans finalité. »* (De Woot, 2012, p. 62).

Ou Belet qui définit la formation supérieure en gestion comme *« une idéologie managériale myope aux finalités quasi exclusivement financières qui privilégie l'académisme et une approche pédagogique essentiellement instrumentale au service d'une pensée unique »*. (in Cristol, 2009, p. 317), ou encore et moins récemment Fabre, à propos de l'ère des gestionnaires : *« la formation relève de cette fonction de reproduction sociale mise en avant par Durkheim et son école : elle est donc globalement au service des buts politico-économiques de la classe dominante »* (Fabre, 1994). Les mots sont forts pour évoquer un système de formation qui nous semble peu propice au développement de la réflexion, du jugement et de l'esprit critique, nécessaires à l'exercice de la responsabilité.

Outre le fait de former des managers qualifiés à l'extrême de robots, il est aussi reproché aux formations au management de véhiculer une idéologie managériale *« aux finalités quasi exclusivement financières »*, pour reprendre les mots de Belet. En effet constate un élève de

HEC « *la financiarisation a métastasé jusqu'à l'éducation* » (Noiville, 2009, p. 100). Ce dernier point est développé par Juvin :

*« Qu'il s'agisse du dogme du libre-échange, de la préférence pour le court-terme, de la croyance infondée dans le fonctionnement autonome des marchés, du fétichisme de la libre circulation des capitaux, de l'idéologie du privé, la captation de l'économie par la nouvelle religion séculière de l'enrichissement et de la prédation illimitée est saisissante. »* qui conclut : *« De quoi les écoles de commerce, les formations au management sont-elles le nom ? Ce nom est-il autre que l'asservissement des sociétés à l'économie. »* (Juvin, 2012, p. 60).

Il amène Noiville, à s'interroger :

*« Pourquoi des études si sélectives conduisent-elles à un monde de « golden panurges » où des moutons bardés de diplômes, suivant des bergers anonymes, sont capables de se précipiter d'un même élan dans les ravins des crises les plus profondes ? Et pourquoi continue-t-on de croire que ces troupeaux sont l'emblème de l'esprit d'entreprise, de la témérité et de la réussite ? »,* et à conclure : *« Les grandes écoles de commerce doivent se réformer parce qu'il leur incombe, à elles aussi, de repenser la question du lien entre finance, capitalisme et société. »* (Noiville, 2009, p. 107 et 108).

Nous constatons donc également au niveau de la formation des futurs managers une domination du monde de la finance sur l'économie et la société dans son ensemble, situation qui nous apparaît tout à fait propice à leur déresponsabilisation, ce que nous avons démontré auparavant.

#### 1.1.3.3.3 Une formation élitiste déconnectée des valeurs humaines

Un troisième reproche, en opposition avec les exigences d'une formation à la responsabilité, est fait aux Business Schools : elles ne sont pas ouvertes sur l'humain et contribuent au « déficit moral » déploré par Stiglitz.

Il s'agit tout d'abord de formations élitistes, tendant à faire croire aux étudiants qui les suivent, qu'ils sont les meilleurs, voire des êtres supérieurs : *« « Le monde est à vous », phrase stupide dans son contenu et criminelle dans son irresponsabilité, exprime bien la liquidation des structures et des repères à laquelle se voue la prétendue éducation des*

*managers, des vendeurs et des dirigeants.* » (Juvin, 2012, p. 59). De même Ellul nomme ironiquement les étudiants des grandes écoles françaises,

*« les Aristoï » : « Issus de polytechnique, de l'ENA, de Centrale, des Mines, de HEC, des Arts et Métiers, etc., ces technocrates ne constituent pas cependant une technocratie au sens propre. Le phénomène est moins visible et plus profond. Ils constituent la nouvelle classe dirigeante, et nous vivons en réalité dans un régime aristocratique : ils sont les Aristoï, les Meilleurs. »* (1988, p. 72).

Selon Ellul, chaque époque ou chaque société a ses Meilleurs. Actuellement les Meilleurs, ce sont les techniciens les plus compétents et en lien avec la responsabilité, Ellul ajoute deux commentaires intéressants *« les aristocrates ne peuvent jamais être tenus responsables. Qui les jugerait ? »*, *« C'est en effet une des caractéristiques de l'aristocratie : l'aristocrate est au-dessus des lois. »* (Ellul, 1988, p. 74).

Plus grave encore, selon Noiville, cette « survalorisation » des étudiants des grandes écoles et notamment de HEC, leur fait perdre le sens des réalités et de ce fait les cadres issus de ces écoles sont *« gonflés du sentiment de leur propre importance, et peu sensibilisés aux conséquences humaines des actes de management »* (Noiville, 2009, p. 53). Noiville se demande si HEC ne pourrait pas être comparée à *« un énorme « aspirateur de talents » se nourrissant des meilleurs pour recracher au bout du compte- et sous l'étiquette d'élite économique et financière- des dirigeants âpres au gain, relativement inutiles à la société et, pour beaucoup privés d'états d'âme ? »* (2009, p. 50). De même Florence et Angélique Rodhain, reprenant les paroles de Venkat Krishnan<sup>24</sup>, expliquent *« comment l'éducation à la gestion semble rendre les étudiants plus égoïstes, moins concernés par les autres et la société. »*, et ce malgré l'introduction de l'enseignement de l'éthique, du Développement Durable ou de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, dans les cursus, jugé inefficace par les auteurs, voire soupçonné pour la RSE, *« de technique de manipulation destinée à faire accepter le « froid calcul égoïste des multinationales » ? »* (2012, p. 44). A ce propos, Yves-Marie Abraham explique dans un article daté de 2007 que l'idée de base de la formation à HEC serait de déscolariser les étudiants issus de classes prépas, sur la base de l'argument suivant : *« Ils ne deviendront en somme de bons managers que dans la mesure où ils auront cessé d'être de bons étudiants, c'est-à-dire des gens soucieux de choses dont le manager ne peut se soucier, sinon aux marges de son action. »* (Abraham, 2007, p. 45). Il illustre son

---

<sup>24</sup> In Krishnan Venkat. Impact of MBA Education on Student's Values: Two Longitudinal Studies. Journal of business Ethics, 2008, n°83, p.233-246



propos par un exemple édifiant d'une discussion entre étudiants, « à partir d'un cas sur un conflit du travail particulièrement dur au sein d'un grand quotidien américain », une étudiante se révolte de la façon dont sont traités les grévistes par la direction et du non-respect du droit de grève, ce à quoi un autre étudiant réplique :

*« Eh ! T'es plus à Sciences po ici...T'es à HEC maintenant, ma belle ! Si ça te choque, retourne à Science po ! » Rires de toute la classe. La jeune fille, dont on comprend qu'elle a intégré HEC en deuxième année, venant de l'IEP de Paris, rougit et se tait. Le professeur : « La question qui se pose, c'est d'abord de savoir si c'est efficace pour l'entreprise de gérer un conflit de cette manière... » » (Yves Marie Abraham, 2007, p. 52).*

Seul l'intérêt de l'entreprise prévaut, au détriment de l'humain. Ce dernier point est par ailleurs clairement illustré par le vocabulaire utilisé dans les organisations et dans les écoles de management, pour désigner :

*« le « personnel » d'une entreprise, ce collectif humain œuvrant dans une même organisation, a été rebaptisé « ressources humaines ». Simple changement d'appellation technique, banale actualisation terminologique issue d'une modernisation du vocable ? Non, bien sûr. Le langage a entériné un glissement symbolique majeur, ramenant l'humain dans l'organisation au même plan que les « ressources énergétiques » ou les « ressources financières ». Associé à « humaines » le terme « ressources » signifie qu'on a ôté à l'humain la possibilité d'être une finalité et une référence. Il est devenu un simple moyen évalué à l'aune de son seul potentiel de contribution rapidement monétarisable. Dans nos écoles, à quels moments questionnons-nous le sens de ces glissements langagiers ? » (Fimbel « Si Jean Baudrillard a raison, alors... » 2012, p. 7).*

La formation au management est donc d'après les nombreux auteurs mobilisés, une formation essentiellement technique, disciplinaire, véhiculant l'idéologie du monde des affaires, et plus particulièrement les valeurs du capitalisme financier. Elle reproduit ainsi de futurs managers formatés, peu enclins à faire preuve de jugement, de recul ou d'esprit critique, notamment par rapport au système dont ils sont issus, habités du sentiment entretenu par leur formation, qu'ils sont les meilleurs et en conséquence, peu concernés par les autres et la société. La formation ainsi décrite ne peut former à la responsabilité et participe au contexte de déresponsabilisation des managers, ce que confirment Wilson et Thomas :

« *L'échec des écoles de commerce à embrasser et enseigner la pensée critique et le raisonnement moral expliquerait pourquoi les diplômés de MBA ont pris les décisions à courte vue qui ont abouti à la crise financière actuelle et autres faillites d'entreprises (Enron, etc...)* ». (Wilson et Thomas, 2012, p. 104).

#### 1.1.3.4 Synthèse sur la déresponsabilisation du manager

La lecture de la littérature nous a amené à constater depuis le début des années 2000, une multiplication des dérives dans les organisations, que nous considérons comme correspondant à une déresponsabilisation des managers. Ces dérives sont en effet attribuées soit directement aux managers et aux dirigeants, lorsque ces derniers sont coupables de fraudes ou de malversations à titre personnel, soit indirectement, lorsque ceux-ci participent au management de ces organisations en toute légalité, mais que leur management implique des actions dont les conséquences directes, et, ou les effets adjacents sont néfastes pour l'homme et, ou son environnement. Par ailleurs, nous avons pu mettre en évidence un contexte tout à fait propice à une déresponsabilisation, contexte qui correspond à un encastrement de la société dans l'économie, elle-même encadrée dans la finance, pour reprendre l'expression de Fimbel et Karyotis (2011) et qui a pour implications :

- la mise en avant d'une partie-prenante prioritaire dans le monde des affaires : l'actionnaire
- une survalorisation de la performance à court terme et des managers encouragés à la quête de profits personnels, à la cupidité et à l'opportunisme
- des managers amenés à intérioriser les exigences de l'entreprise et la logique du monde des affaires, voire à devenir assujettis au système et instrumentalisés.

Enfin, la littérature que nous avons mobilisée, fait consensus également sur le fait que la formation au management est une formation essentiellement technique et disciplinaire, qui véhicule l'idéologie du monde des affaires, et plus particulièrement, les valeurs du capitalisme financier, reproduisant ainsi de futurs managers peu enclins à faire preuve de jugement ou d'esprit critique, notamment par rapport au système dont ils sont issus et en conséquence parfois qualifiés par les auteurs mobilisés, de robotisés ou formatés. Il est d'autre part reproché à cette formation, quant aux futurs managers, de créer l'illusion qu'ils sont les meilleurs, ceux-ci se trouvant en conséquence survalorisés, trop peu remis en cause et peu

sensibilisés aux conséquences de leurs actes de management sur les autres et sur la société. Nous considérons que la formation ainsi décrite ne peut pas former à la responsabilité et participe au contexte de déresponsabilisation des managers.

Une déresponsabilisation des managers au sens de la responsabilité de Ricœur est donc clairement soulignée par la littérature. Nous allons maintenant, dans l'objectif d'établir un lien entre cette déresponsabilisation constatée et l'usage de la représentation chiffrée, nous attacher à définir un autre concept constitutif de notre question : la représentation chiffrée.

## **1.2 La représentation chiffrée**

### **1.2.1 Le concept de représentation**

#### **1.2.1.1 Définition**

A partir de l'exemple des cartes géographiques, comme type de représentation, Gérard Fourez a établi une « définition » des représentations, que nous avons choisi de mobiliser dans notre thèse : « *Le terme « représentation » est utilisé de trois façons au moins :*

- *Certains voient la représentation comme un miroir de la réalité, la réalité en plus compact (c'est le sens le plus populaire et c'est l'idéologie de beaucoup de chercheurs qui véhiculent une idéologie positiviste empirique). Cette perspective situe à la source de la représentation le désir d'imiter le réel plus que de le re-présenter).*
- *Certains voient la représentation comme l'opinion que les gens ont de la réalité, avant leur instruction (ce sont les préconceptions des didacticiens : les conceptions dites spontanées). Ils voient les représentations comme les idées que les gens ont d'une réalité, idées qui les conditionnent dans leurs actions : on n'agit pas en fonction de la réalité mais en fonction de l'image qu'on en a (Moscovici 1977).*
- *Certains ensuite voient la représentation comme ce qui peut, dans un débat, tenir la place de la réalité... (le point de vue des mathématiciens, des sciences politiques, des épistémologues et sociologues des sciences, et le nôtre (ici les représentativités*

*n'imitent pas le réel, elles sont un tiers objet (comme une carte routière). C'est le point de vue qui doit être développé... » (Fourez, 2004, p. 31)*

et que nous allons retenir, pour nous permettre de définir le concept de « représentation chiffré », constitutif de notre question.

La représentation n'est donc pas la réalité, mais ce qui en tient lieu, ce qui la re-présente : « Ainsi contrairement à l'usage courant du langage, une représentation n'est pas une copie du « véritable réel ». (Fourez, 2008, p. 51). Elle ne peut donc être « vraie », « sa valeur n'est pas absolue », un exemple évoqué à ce titre par Rémi Jardat nous paraît particulièrement convaincant :

*« On ne peut plus, par exemple, se dissimuler le caractère équivoque et relatif de toute représentation une fois que l'ethnologie et les sciences du langage nous ont révélé qu'une chose aussi évidente que la catégorisation du spectre lumineux en couleurs varie radicalement selon les cultures... » (2011, p. 329).*

La représentation est créée, dans un premier temps tout au moins, en fonction d'objectifs, elle ne peut que répondre à des attentes,

*« Dans tous ces cas, la question n'est pas de savoir si la représentation est « vraie », mais si elle est adéquate. Elle le sera dans la mesure où elle répondra à nos attentes. Par exemple, une carte routière sera adéquate si elle me permet de trouver mon chemin. », « Quand on construit la représentation, on sélectionne ce qu'on juge le plus important pour le projet que l'on a. Les représentations sont construites en fonction de finalités. » (Fourez, 2008, p. 44).*

La représentation remplace le réel et, pour pouvoir être utilisée, « elle doit être suffisamment standardisée par rapport à une communauté d'utilisateurs » (Fourez, 2004, p. 34). Laplantine complète dans une note de bas de page cette définition :

*« Ce que l'on appelle « représentation » puis « système de représentations » constitue une rationalisation, d'ailleurs historiquement tardive du regard, qui consiste chez les Occidentaux, et seulement chez les Occidentaux, à valoriser la conception et l'abstraction au détriment de la sensation, la raison (ou du moins une certaine conception de la raison) au détriment de la vision. Il n'empêche qu'à une époque où tout est qualifié de « représentations » - surtout dans les sciences sociales-, nous parlons encore de « visions du monde » » (Laplantine, 2012, p. 21 note 2).*

Nous retiendrons de cette définition, dans un premier temps, que la représentation est donc une abstraction, qui n'est pas vraie mais qui se substitue au réel, et qui n'est pas neutre, puisqu'elle est construite en fonction d'objectifs ou d'attentes, qui correspond à une « *vision du monde* », elle est selon Fourez :

*« le **résultat d'une construction**, d'une inventivité, de négociations et d'une standardisation réalisée pour et par les humains, en fonction de leurs projets et donc de leurs intérêts (dans le sens le plus large du terme) ; **elles** (les représentations) **ne sont pas neutres idéologiquement** »* (Fourez, 2004, p. 39).

Certaines représentations sont particulières, ce sont selon Fourez, celles qui utilisent les systèmes de signes, comme le langage, les mots, qui conclut à ce sujet :

*« On peut utiliser des mots pour dire ce que l'on veut dire. Cependant, il n'existe pas « la réalité dont on veut parler » mais seulement les représentations qu'on se fait d'elle. Les mots ne parviennent jamais à dire les choses parfaitement. C'est toujours sur des représentations que l'on travaille. »* (2008, p. 51).

D'autres mots sont d'après Fourez,

*« à quelques nuances près « synonymes de « représentation ». Il s'agit des notions de modèle, récit, loi, théorie, hypothèse, conception, abstraction, explication, doctrine, concept, notion. Chacun de ces termes renvoie à des constructions, matérialisées en mots écrits ou parlés, ou en images mentales, en schémas, etc. »* (Fourez, 2004, p. 36).

Il nous apparaît important pour la suite de notre travail que soit précisé en particulier, le terme de modèle, en tant qu'éventuel synonyme de représentation, dans le sens où il est fréquemment utilisé, dans le domaine qui nous intéresse, à savoir les sciences de gestion et souvent associé au chiffre. Eric Fimbel propose trois définitions possibles du modèle, un modèle est d'abord une icône, ce sont toutefois la seconde et la troisième définition, qui nous paraissent toutes deux correspondre au synonyme de représentation, dans le sens qui nous intéresse, c'est-à-dire de représentation chiffrée :

*« Le modèle peut être aussi la formalisation des facteurs qui structurent, organisent et améliorent la compréhension d'un phénomène, d'une situation voire d'une vision. Le terme dérivé de modélisation est la traduction de cette seconde acception du modèle. »* et *« Le modèle peut enfin être envisagé comme un support à un échange, un débat entre parties prenantes »* (Fimbel « *La question du modèle économique...en question* », 2012).

Pour Lorino, le modèle est une représentation économique de référence. La création d'un modèle ne signifie pas une reconstitution objective, il s'agit bien d'une interprétation qui permet le dialogue, c'est donc un outil de communication qui doit être lisible par ceux qui l'utilisent et donc parler un langage universel (Lorino, 1989, p. 132). Fimbel, pour évoquer le modèle économique, utilise la traduction de « *business model* » et va plus loin, un modèle, en tant que support d'échange et de débat, ne doit pas seulement être lisible, et standardisé, il devrait être « *partagé* », et non pas « *imposé* » (Fimbel « *La question du modèle économique...en question* », 2012). Pour Ellul,

*« Le modèle c'est « une représentation simplifiée, mais complète de l'évolution économique d'une société, par exemple une nation pendant une période donnée, sous son aspect chiffré » (Vincent). C'est par conséquent une reproduction en petit, et sous forme d'équation, d'un certain « ensemble » économique. Evidemment l'on ne peut pas faire entrer dans le modèle tous les phénomènes économiques. Il y aura donc lieu de choisir. » (1990, p. 154).*

Si la notion de modèle est proche de la notion de représentation, dans le sens où il s'agit bien d'un substitut de la réalité qui n'est pas neutre, elle semble moins générique, nous allons donc lui préférer le terme de représentation.

### 1.2.1.2 Représentation et réalité

#### 1.2.1.2.1 Une réalité interprétée

La représentation n'est donc pas la réalité, mais ce qui en tient lieu. En outre, nous l'avons vu, elle est le fruit d'une construction liée à des attentes, elle ne peut donc pas être neutre, elle se substitue au réel et c'est à partir de représentations, que les êtres humains, travaillent, réfléchissent et échangent... Toutefois, l'usage de représentations favorise une interprétation du réel ; Florence et Angélique Rodhain évoquent dans ce sens, la notion de filtres interprétatifs : « *Ainsi, nos connaissances et représentations stockées dans notre cerveau brouillent les pistes en produisant un bruit constant. Ces filtres interprétatifs éloignent l'individu de la réalité qu'il cherche à observer.* » (2012, p. 47). De même Fourez évoque l'interprétation qui peut être faite de représentations : « *La manière de se représenter le monde n'est pas neutre par rapport au sens de la vie humaine. Elle peut contribuer ou non à*

développer un souffle dans l'existence ou, au contraire, produire un univers spirituellement plat. » (Fourez, 2004, p. 38). A ce titre, l'histoire racontée par Italo Calvino, à propos de l'exactitude, nous paraît particulièrement intéressante, pour la suite de notre propos :

*« A un certain moment, Kublai Khan incarne la tendance qu'a l'intellect à rationaliser, à géométriser, à algébriser, et il réduit la connaissance de son empire à une combinatoire de pièces sur un échiquier : les villes que Marco Polo lui décrit avec force détails, il les représente par telle ou telle disposition des tours, des fous, des cavaliers, du roi, de la reine, des pions, sur les cases blanches et noires. Au terme de l'opération, il lui faut conclure que l'objet de ses conquêtes n'est autre que le bout de bois sur lequel chaque pièce se pose : un emblème du rien...Mais alors se produit un coup de théâtre : Marco Polo invite le Grand Khan à mieux observer ce qui lui semble n'être rien :*

*... Le Grand Khan essayait de s'absorber dans le jeu : mais à présent, c'était le pourquoi du jeu qui lui échappait. Toute partie s'achevait sur un gain ou sur une perte : mais de quoi ? Quel était le véritable enjeu ? A l'échec et mat, sous les pieds du roi enlevé par la main du vainqueur, il reste le rien : un carré noir ou blanc. A force de désincarner ses conquêtes pour les réduire à l'essentiel, Kublai était parvenu à l'opération terminale : la conquête définitive, dont les trésors en tous genres de l'empire n'étaient qu'enveloppes illusives, se réduisait à un morceau de bois raboté.*

*Alors Marco Polo prit la parole :- Ton échiquier sire, est une incrustation de deux bois : ébène et érable. Le morceau de bois sur lequel se fixe ton regard illuminé a été taillé dans un anneau du tronc qui s'était développé une année de sécheresse : vois-tu comment sont disposées les fibres ? On aperçoit ici un nœud à peine marqué : un bourgeon a tenté de sortir un jour de printemps précoce, mais la gelée nocturne l'a contraint à renoncer. Le Grand Khan ne s'était jusqu'alors pas rendu compte que l'étranger savait s'exprimer couramment dans sa langue, mais ce n'est pas de là que venait son étonnement. Voici un pore plus gros : peut-être a-t-il été le nid d'une larve ; non pas d'un ver, qui à peine né aurait continué de creuser, mais d'une chenille qui a rongé les feuilles, et été cause qu'on a choisi cet arbre pour l'abattre...Ce bord-ci a été incisé par l'ébéniste avec une gorge, de manière à adhérer au carré voisin, plus saillant... La quantité de choses que l'on pouvait lire dans un petit morceau de bois lisse et vide submergeait Kublai ; déjà Polo en était*

*venu à parler des forêts d'ébène, des trains de bois qui descendent au fil des rivières, des accostages, des femmes aux fenêtres...*

*En écrivant cette page, j'ai clairement compris que ma recherche de l'exactitude s'orientait dans deux directions. D'un côté, la réduction des événements contingents à des schémas abstraits, permettant le calcul et la démonstration de théorèmes ; de l'autre, l'emploi de mots qui rendent compte avec la plus grande précision possible de l'aspect sensible des choses ». (Histoire du Grand Khan, extrait de « Les villes invisibles » d'Italo Calvino, 2001, p. 119).*

Les représentations donnent donc accès à des interprétations tout à fait différentes de la réalité, et peuvent faire écran ; le récit de Calvino éclaire par ailleurs, de par l'attitude du grand Khan, la définition de Laplantine, quant à la rationalisation chère aux occidentaux, que nous développerons ultérieurement.

#### 1.2.1.2.2 Une réalité construite

Par ailleurs, selon les sociologues Berger et Luckman,

*« la réalité est socialement définie. Mais les définitions sont toujours incarnées, c'est-à-dire que des individus concrets et des groupes d'individus servent à définir cette réalité. Pour comprendre l'état de l'univers socialement construit à un moment donné, ou sa transformation dans le temps, on doit comprendre l'organisation sociale qui permet aux définisseurs d'établir leurs définitions. Pour le dire plus simplement, il est essentiel de continuer à poser des questions au sujet des conceptualisations historiquement disponibles de la réalité » (1966, p. 204-205) et « « Toute société a ses moyens spécifiques de percevoir et de définir la réalité : son monde, son univers, son organisation agencée de symboles. », (1966, p. 309).*

Les auteurs prennent notamment l'exemple du langage, de nos schémas de « *typifications* » (1966, p. 73 et 85) et de l'ensemble de notre système de représentations, qui mettent en ordre nos expériences de la réalité, jusqu'à ce que nos représentations finissent par se confondre avec la réalité et soient considérées « *comme le monde tout court, le seul monde que les hommes normaux puissent concevoir.* » (1966, p. 309). Les représentations participent donc à la création de notre réalité. Cette notion de réalité construite est reprise par Ian Hacking qui l'applique notamment à l'économie :



*« Tous les jours, nous prenons connaissance des hauts et des bas de l'économie et nous sommes censés y réagir par la crainte ou l'euphorie. Et pourtant cette idole splendide qu'est l'économie était difficilement repérable à la une des journaux d'il y a à peine quarante ans. Pourquoi sommes-nous si peu curieux de cette idée elle-même, l'économie ? On pourrait prétendre que l'idée, en tant qu'outil analytique, en tant que manière de penser la vie industrielle, ressemble fort à une construction. »* (2008, p. 29).

De même il évoque avec beaucoup d'ironie et dans le même sens, le déficit. Pour Hacking, ce qui amène à envisager une construction sociale de X, c'est le fait que *« dans l'état actuel des choses, X est tenu pour acquis ; X apparaît inévitable. »* (2008, p. 28). Si nous reprenons l'exemple actuel du déficit, le déficit est tenu à ce jour pour acquis, il apparaît inévitable, et pourtant cette idée a été construite selon Hacking (2008, p. 30), elle relève de choix, elle pouvait ne pas être, et pourrait donc être uniquement issue de nos représentations, dans le sens où ces dernières influent sur, voire créent, notre vision du monde.

### 1.2.1.3 Le rôle de la représentation

La représentation a donc en premier lieu, pour rôle, de permettre d'évoquer la réalité, dans le cadre d'un objectif précis ou d'une attente, et est support de la réflexion et de l'échange. C'est en ce dernier sens un outil de communication ; c'est ce que nous retrouvons dans les précédentes définitions et qui est précisé, par Fourez, à savoir *« Que la fonction des représentations, c'est de **tenir** dans des conversations, **la place du réel complexe**, comme une carte tient lieu du territoire. (...) »* (2004, p. 39), et par Boltanski *« La standardisation des représentations permet la communication. Pour représenter, on sélectionne »* (Boltanski, 2008, p. 144). L'évocation de la réalité dans le cadre d'une représentation, implique, nous l'avons vu, une standardisation ou à minima des choix, ainsi que le souligne Boltanski, mais aussi une simplification de la réalité :

*« En soulignant le caractère représentatif de certains savoirs, on met en valeur la puissance des représentations : elles permettent de remplacer du complexe par du simple (ou ce qui est supposé comme tel). Elles rendent « traitables des phénomènes, des contextes, des situations. (Fourez, 2004, p. 32),*

la simplification, à l'image de l'échiquier du « Grand Khan », ayant pour objectif de permettre la perception de la réalité, par rapport à une attente.

Toutefois, force est de constater que lorsqu'un être humain souhaite échanger ou réfléchir, ce n'est pas à la réalité qu'il se réfère, mais à la représentation qu'il s'en fait : c'est ce que souligne Fourez : « *les êtres humains quand ils réfléchissent, se réfèrent aux représentations qu'ils ont de leur situation et non à la situation elle-même* » (Fourez, 2004, p. 39), et ces représentations sont amenées à être confondues avec la réalité elle-même, qu'elles contribuent dans ce sens à créer, pouvant devenir, de l'avis de plusieurs auteurs, un système de domination. Ainsi Boltanski affirme à ce propos :

*« Ceux qui gouvernent ainsi, en prenant appui sur les représentations qu'ils donnent d'un avenir non encore réalisé et pourtant fatal, sont bien pourtant des réalistes parce qu'ils ont le pouvoir de faire advenir ce qu'ils prédisent, non seulement du fait qu'ils le prédisent mais aussi parce qu'ils disposent d'un haut niveau d'information et de moyens élevés d'action sur la réalité. »* (Boltanski, 2008, p. 144).

De même, Viveret explique :

*« Le propre des systèmes de domination est de présenter comme des évidences ce qui relève de constructions et de choix. On finit par adopter comme une loi naturelle que ce sont les entreprises qui produisent de la richesse, tandis que les services publics et sociaux la prélèvent ; que des activités à l'évidence destructrices donnent droit à gagner de l'argent tandis que d'autres, vitales pour la collectivité humaine comme donner la vie, éduquer, préserver l'environnement, ne le permettent pas ; que certains puissent disposer de quantités considérables de monnaies sans rapport avec leur effort ou mérite tandis que d'autres se retrouvent, au cœur de l'abondance, dans des situations de misère ou de grande pauvreté. La liste serait longue de toutes ces « évidences » qui ne sont que l'effet de constructions ou de choix opérés sans réel débat démocratique. »* (Viveret, 2010, p. 74).

Il nous semble que nous pourrions ajouter à cette liste, l'idée du déficit qui paraît inévitable, selon Hacking (2008, p.30). Pour lutter contre ce que Viveret et Boltanski définissent comme un système de domination, Viveret estime « *qu'il est essentiel de rouvrir un débat public sur nos modes de représentation et de circulation de la richesse pour redonner aux citoyens compréhension et maîtrise sur ces choix majeurs...* ». (Viveret, 2010, p. 74), ce qui rejoint ce qu'écrit Yvon Pesqueux, à propos du domaine plus restreint des organisations :

*« Et la stratégie recherchée par le recours à ces représentations dans le cadre de l'organisation n'est-elle pas la recherche de la production d'effets ? Ne s'agit-il pas d'induire des actions, d'élaborer des décisions plutôt que de se confronter au thème de la vérité ? »* (Pesqueux, 2005, p. 28),

qui conclut, comme Viveret, qu'il est indispensable pour comprendre de « dépasser les représentations », car celles-ci font écran par rapport au réel (2005, p. 29), voire le désincarnent, ainsi que l'évoque Calvino lorsqu'il raconte l'anecdote du Grand Khan (Calvino, 2001).

#### 1.2.1.4 Synthèse sur le concept de représentation

Les représentations se substituent au réel, pour le représenter. Elles sont construites en fonction de finalités ou d'attentes, leur construction nécessite donc que des choix soient faits, elles ne sont pas neutres et ne peuvent être qualifiées de vrais, bien qu'elles soient confondues parfois avec le réel. Elles sont d'autre part destinées à être utilisées par différents utilisateurs et doivent donc, pour être lisibles, être standardisées. Elles sont le support des échanges et des débats, ce sont des outils de communication et elles servent de base à la réflexion, l'être humain travaille à partir de représentations de la réalité, que d'autres humains ou que lui-même ont créées. Elles contribuent selon certains auteurs à véhiculer une vision du monde, voire à construire la réalité et peuvent être dans ce sens considérés parfois comme des outils de domination, d'où l'idée, qui nous paraît essentielle, selon laquelle il apparaît indispensable que nous, êtres humains, interrogeons nos représentations.

### 1.2.2 La représentation chiffrée

#### 1.2.2.1 Définition

La représentation chiffrée est une représentation de la réalité, présentée sous forme de chiffres, ou de tableaux de chiffres, à l'image par exemple, en entreprise, du bilan, qui est une

représentation du patrimoine d'une entreprise, sous la forme d'un tableau de chiffres, ou encore de statistiques de ventes, qui sont une représentation de l'activité, ou d'une partie de l'activité d'une entreprise, sous la forme de chiffres ou de données chiffrées, mais aussi du compte de résultat, de ratios, de tableaux de bord, de budgets, d'indicateurs, de prévisions, de données statistiques, de notes..., cette liste n'étant pas exhaustive. Les chiffres ou représentations chiffrées peuvent être nommés aussi parfois dans la littérature : « *instruments de gestion* », comme le confirme cette phrase de Berry (1983, p. 5) :

*« La conduite des organisations publiques ou privées mobilise des instruments de gestion. Ce peut-être des outils matériels, comme un ordinateur par exemple ; des outils conceptuels comme un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement ; des outils d'aide à la décision complexes, comme un modèle de marketing pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit ; des dispositifs aux ramifications nombreuses, comme un système de contrôle de gestion; des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc.. ».*

Selon cette dernière définition toutefois, « *un instrument de gestion* » peut être un chiffre ou une représentation chiffrée, à l'image du taux d'actualisation ou du modèle marketing, mais pas uniquement... Jardat, dans un article plus particulièrement lié à l'entreprise, évoque dans un sens également assez large la notion de « *matériau de gestion* ». (Jardat, 2011, p. 324). La notion d' « *instrument* » se retrouve par ailleurs chez Ellul, qui évoque les « *instruments des techniques* » et distingue « *les techniques économiques* », à propos desquelles il écrit :

*« Les principaux instruments développés sont : la statistique, la comptabilité, l'application des mathématiques à l'économie, la méthode des modèles et les techniques d'opinion publique. Il est aisé de voir que ces éléments se conditionnent les uns les autres. A la base se trouve évidemment la statistique qui est l'instrument brut de constatation des faits économiques. »* (Ellul, 1990, p. 150), et les « *techniques comptables* » : « *Beaucoup plus classique, mais appartenant à un autre ordre, est l'ensemble des techniques comptables qui, elles aussi, se sont considérablement modifiées et appartiennent non plus seulement au domaine de l'entreprise, mais à celui de l'économie.* » (Ellul, 1990, p. 153).

Les instruments des techniques économiques et comptables d'Ellul ne sont donc pas des représentations chiffrées, mais des méthodes permettant de les construire. Pour éviter toute confusion, nous utiliserons dans la suite de notre thèse, uniquement les termes de

« représentation chiffrée » et de « chiffre », l'un pouvant être utilisé indifféremment à la place de l'autre.

Dans le sens où il s'agit de représentations, nous devrions pouvoir attribuer aux représentations chiffrées, l'ensemble des caractéristiques attribuées aux représentations dans le précédent paragraphe, ce que nous étudierons dans la suite de notre propos, en tenant compte de ce qui fait leur spécificité, à savoir qu'elles sont chiffrées.

### 1.2.2.2 Les spécificités du chiffre

D'après Ogien,

*« Il existe une multitude de systèmes du chiffre. On peut cependant les regrouper en deux grands types, selon que le modèle mathématique qu'ils utilisent a, pour reprendre une distinction établie par Giorgio Israël [1999] (in « la mathématisation du réel », Paris, Edition du seuil), une visée descriptive ou une visée de contrôle. Dans le premier cas (c'est typiquement celui de l'activité scientifique), les modèles mathématiques cherchent à rendre compte de manière objective des faits ou des phénomènes pour en expliquer l'existence et en prédire les effets. Dans le second cas (c'est typiquement celui de l'activité de production industrielle ou administrative), « le but principal de ces modèles n'est pas de décrire la réalité, mais de déterminer un ensemble de règles qu'il faut imposer à la réalité pour la façonner. » (2010, p. 25).*

Nous retrouvons dans cette définition, la notion de construction de la réalité, liée aux représentations, mais aussi un autre aspect particulier à la notion de chiffre, la notion d'objectivité. Cette notion est soulignée également, de manière ironique toutefois, par Saulnier, qui met en avant, ce qui semble être un des paradoxes propre au chiffre :

*« Avoir le bon chiffre (celui du prix de la baguette, du nombre de sous-marins ou du pourcentage du nucléaire), c'est faire preuve de sa compétence, de sa connaissance du terrain, de son sérieux. Les chiffres ne mentent pas, dit-on. Cette croyance dans la vérité absolue des chiffres et des nombres vient du sémantisme du cardinal : il est monosémique, son sens est transparent, il est objectif –comme l'écrit Frege (1884), si une fleur a quatre feuilles, elle n'en a pas cinq ; il relève ainsi d'une logique du vrai/faux. Cependant, si le cardinal appartient au système (univoque) des*

*mathématiques, il appartient aussi au système complexe du discours porté par la subjectivité d'un individu. » (Saulnier, 2012, p. 15).*

Ce paradoxe du chiffre, en tant que représentation objective, est parfaitement résumé par Berland et al. « *Le chiffre implacable surpasse la rhétorique* » (2008, p. 160), qui met en avant le pouvoir du chiffre sur les individus, du fait notamment de la croyance en leur vérité, ce que nous allons appeler le mythe de son objectivité, dans le sens où, nous l'avons vu, une représentation n'est ni vraie, ni neutre, elle est nécessairement construite en fonction d'objectifs ou de besoins et liée au sujet, qui la construit et qui l'utilise. Ce mythe de l'objectivité du chiffre semble être par ailleurs, un mythe relativement récent. En effet, Desrosières explique dans un article sur « *l'histoire de la raison statistique* » que dans les années 1930,

*« les chiffres ne suscitaient pas la confiance, comme le montre le scepticisme de Keynes, par rapport aussi bien aux évaluations de Colin Clark qu'aux modèles de Tinbergen. Selon les témoins du temps, Keynes faisait plus confiance à son intuition qu'aux chiffres fournis par les statisticiens. Si le chiffre ne lui convenait pas, il le modifiait, et si, par hasard, il en était satisfait, il s'émerveillait : « Tiens, vous avez trouvé le bon chiffre ! » (Témoignage de Tinbergen, rapporté par Patinkin) » (Desrosières, 2010, p. 387).*

De même, Ellul raconte qu'« *il fut un temps où l'on se moquait des statistiques parce qu'elles étaient fausses.* » et il attribue le changement vers une confiance envers les statistiques, au fait que les statisticiens « *sont plongés dans une « atmosphère statistique » et obéissent à l'habitude de numération du monde moderne.* » (Ellul, 1990, p. 150).

Ellul établit par ailleurs un lien entre ce qu'il appelle « *le développement des techniques* » et « *l'absorption par l'économie de toutes les activités sociales.* » (1990, p. 146), que nous avons évoquée dans un paragraphe précédent, ainsi que le développement d'une « *tournure d'esprit scientifique* », qui a contribué à valoriser le chiffre et le mythe de son objectivité :

*« Il est d'ailleurs un autre élément de cette attitude scientifique : ne peut être connu que ce qui est chiffré, ou tout au moins chiffrable. Pour sortir des soi-disant « arbitraire et subjectivité », pour échapper au jugement éthique ou littéraire, qui sont, comme chacun le sait, négligeables et sans fondement, il faut ramener au chiffre. Que voulez-vous tirer de l'affirmation que l'ouvrier est fatigué ? Au contraire, lorsque la biochimie permet l'étude chiffrée de la fatigabilité, on peut*

*enfin tenir compte de cette fatigue, il y a un espoir de réalité et de solution. » (1990, p. 15).*

Il résume ainsi ce nouvel état d'esprit :

*« En somme, ce qui pouvait être saisi dans l'opinion, par un bon observateur, ou par un reporter, va maintenant être chiffré et scientifiquement suivi dans toute son évolution. C'est là la grande transformation qui permet d'intégrer l'opinion dans le monde technique et particulièrement dans la technique économique. » (1990, p. 155).*

Ce nouvel état d'esprit correspond sans doute à ce que Ogien nomme un « *mouvement de rationalisation qui assure le progrès des pays développés* » (2010, p. 35). De même, Hibou évoque un « *processus de rationalisation* », dans les sociétés modernes, qui serait en lien avec la montée du calcul et de l'évaluation, donc de l'usage des chiffres. (Hibou, 2012, p. 21). Par ailleurs, cette auteur souligne une autre particularité de la représentation chiffrée, elle correspond, selon elle, à une abstraction, certes nécessaire à la pensée, mais, dit-elle, il faut avoir conscience du fait, que :

*« Les chiffres constituent des indices appauvrissants du réel dans la mesure où ils sont issus d'un travail d'agrégation (des milliers de mots, de relations, de langages, sont traduits en quelques mots et en quelques catégories d'une nomenclature) qui est simultanément une opération de réduction. Les informations qui sont « derrière » ces chiffres sont beaucoup plus riches, foisonnantes, disparates et non homogènes. Dans ces conditions, employer des chiffres, des indices, est nécessairement une perte d'information. Ce qui ne veut pas dire qu'on peut faire sans ces chiffres et indices, mais qu'il faut être conscient de ce qui est construit (la régularité, l'unicité, la certitude) et de ce qui est ainsi perdu (la diversité, la pluralité, l'ambivalence et l'incertitude) et tenter d'appréhender ce hors champ par d'autres moyens. » (Hibou, 2012, p. 40).*

Bernard Py évoque dans ce sens les notes attribuées aux examens :

*« On peut statistiquement « décrire » le niveau d'un étudiant, par une dimension : ses notes à l'examen. Or, la réalité est bien plus complexe : un étudiant ne peut pas être résumé par une note, ou par un ensemble de notes ; il est bien autre chose (heureusement). On dit qu'il ne peut pas être « réduit » à une dimension. Son profil est plus large : il est « pluri » ou multidimensionnel. Ce qui est vrai pour l'étudiant est vrai pour bien des choses que l'on observe dans la réalité. » (Py, 2010, p. 93).*

Pour conclure, la représentation chiffrée est une représentation, mais elle présente, d'après les auteurs mobilisés dans ce paragraphe, des caractéristiques qui lui sont propres, à savoir le mythe de l'objectivité, une survalorisation récente, (en lien avec le développement d'une tournure d'esprit scientifique et d'un mouvement de rationalisation) et une abstraction plus poussée que d'autres représentations, notamment le langage, allant dans le sens d'une simplification voire d'un appauvrissement du réel.

### 1.2.2.3 Quantification et mesure

Les notions de quantification et de mesure sont des notions proches, et très utilisées en lien avec la représentation chiffrée. Il nous apparaît en conséquence important que ces termes soient clairement définis. D'après le dictionnaire TLFi (trésor de la langue française informatisé) du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales en ligne (CNRTL), le sens premier du mot quantification, correspond à l' « *Action de quantifier, d'attribuer une certaine quantité, un certain quantum à un phénomène mesurable.* » , et le fait de quantifier correspond à « *Attribuer une quantité, une valeur quantitative à (une chose concrète ou abstraite); évaluer et exprimer en chiffres* », avec pour synonymes les verbes « *chiffrer, mesurer, nombrer* ». D'après Desrosières et Kott « *Le verbe quantifier est employé dans un sens large : celui d'exprimer et de faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé seulement par des mots et non par des nombres* » (Desrosières et Kott, 2005, p. 2).

D'après le TLFi, le verbe « mesurer » fait partie des synonymes du verbe « quantifier », mais il est défini par ailleurs comme le fait de, dans un premier temps, « *déterminer, évaluer (d'après un étalon, à l'aide d'un instrument)* », et de manière plus générale comme le fait d' « *évaluer* ». La mesure est elle-même définie dans le TLFi du CNRTL en ligne comme « *l'évaluation d'une grandeur ou d'une quantité, par comparaison avec une autre de même espèce, prise comme terme de référence.* ». La mesure semble donc faire appel à une référence, comme le confirment Berland et al. :

« *La mesure est, quant à elle, une activité aussi vieille que l'humanité, liée à tous les domaines de l'activité humaine (scientifique, commerciale, industrielle, agricole, etc.) et fortement associée au progrès de la science. Cela lui confère une légitimité historique et sociale forte. Mais l'exercice de la mesure n'est pas aisé. Les*



*mathématiciens qui ont développé une « théorie de la mesure » le savent depuis longtemps. Mesurer, c'est relier une grandeur à un symbole » (2008, p. 160),*

alors que la quantification serait plus largement le fait d'exprimer en chiffres. Berland et al. rejoignent à ce niveau Desrosières et Kott qui déterminent ainsi la différence entre l'action de quantifier et celle de mesurer :

*« L'idée de mesure ,inspirée des sciences de la nature, suppose que quelque chose de réel peut être « mesuré » selon une métrologie réaliste » et « Ce verbe quantifier, dans sa forme active (faire du nombre), implique qu'il existe une série de conventions préalables, de négociations, de compromis, de traductions, d'inscriptions, de codages et de calculs conduisant à la mise en nombre »(Desrosiers et Kott, 2005, p. 2).*

En effet, Berland et al. considèrent de même qu'il existe « trois types de grandeurs » : celles qui se mesurent (comme l'angle, la longueur), celles qui peuvent être ordonnées (plus petit que...), ces deux types nécessitant la définition d'une unité et des opérations, pour obtenir un résultat, et « les grandeurs repérables » comme la concentration, la dureté, les tremblements de terre,

*« qui ne peuvent être additionnées ou multipliées et nécessitent la définition d'échelles (l'échelle de Richter, par exemple). Enfin, il existe ce que l'on appelle les indicateurs, qui ne requièrent ni relation d'équivalence, ni relation d'ordre, mais qui reposent sur des conventions sociales. Ils constituent un chiffrage de la valeur générale d'un ensemble de grandeurs liées (le quotient intellectuel d'un enfant ou le taux de satisfaction de la clientèle d'une entreprise). La gestion fait essentiellement référence au troisième type de grandeur, en la considérant abusivement comme une mesure –faisant ainsi référence aux sciences de la nature- alors qu'elle résulte d'un processus de « quantification » » (Berland et al., 2008, p. 160).*

En fait, concluent Desrosières et Kott, la quantification « ne fournit pas seulement un reflet du monde (point de vue méthodologique usuel), mais elle le transforme, en le reconfigurant autrement. » (2005, p. 2). De même, Chiapello et Desrosières différencient mesure et quantification, dans un article dans lequel ils recensent cinq postures possibles des chercheurs à l'égard de la quantification, et sont amenés à interroger le « réalisme des données quantitatives », (Chiapello et Desrosiers, 2006, p. 308), ils concluent à cet égard que :

*« Cette complexité peut choquer ceux qui, précisément, ne voient la quantification que sous son aspect métrologique, et ne sont pas préparés à prendre au sérieux le*

*fait que celle-ci est aussi un langage commun, un outil de coordination, comparable en cela à la Constitution d'un Etat ou à un code juridique destiné à réguler des relations sociales »* (Chiapello et Desrosières, 2006, p. 309).

C'est aussi l'idée que soutient Desrosières, à propos plus particulièrement de la statistique publique et de la proposition qui a échoué, de deux nouveaux indicateurs, le BIP40 (baromètre des inégalités et de la pauvreté) et l'ACDC (Autres Chiffres Du Chômage) :

*« Mais ces expériences montrent, a contrario, à quel point les statistiques publiques instituent de la réalité, et que, à ce titre, elles peuvent être comparées à une Constitution. Elles sont le produit d'un travail de la société sur elle-même et incorporent l'état des rapports sociaux à une époque. »*. (Desrosières, 2014, p. 62).

Desrosières ne partage toutefois pas l'idée de système de domination, avancée par Viveret et Boltanski.

Le fait de définir clairement ces deux notions de mesure et de quantification, nous amène à considérer que le fait d'exprimer une réalité en données chiffrées ou de construire une représentation chiffrée, correspond plutôt à la quantification, plus large que la notion de mesure, qu'elle inclut, et que cette construction repose effectivement sur des conventions des compromis, des choix... Il ne s'agit donc pas de reproduire le réel, mais de le « reconfigurer » selon le terme de Desrosières et Kott. Nous retrouvons ainsi clairement une caractéristique propre aux représentations de manière générale. Par ailleurs, toujours à propos de la statistique, Bernard Py considère qu'il s'agit d'un outil de communication et d'une méthode pour faire passer un message (Py, 2010, p. 2), mais que « *c'est l'être humain et lui seul, qui peut se permettre l'indispensable interprétation statistique* » (Py, 2010, p. 4). C'est aussi ce qu'affirment Le Theule et Praquin, quant aux chiffres issus de la comptabilité : « *Les chiffres ne sont que des constructions élaborées pour raconter quelque chose.* » (2008, p. 202) : nous retrouvons à nouveau des caractéristiques propres à toutes les représentations.

#### 1.2.2.4 Conclusion

La représentation chiffrée présente donc un certain nombre de particularités que nous avons évoquées, mais il s'agit bien avant tout d'une représentation, concernant laquelle les auteurs que nous avons mobilisés, soulignent les caractéristiques propres, à savoir, qu'elle ne correspond pas à la réalité mais qu'elle se substitue au réel, pour le représenter, que sa

construction est établie sur la base de choix et de conventions, qu'elle est le support des échanges, qu'elle est soumise à interprétation et contribue à véhiculer une vision du monde, voire à construire la réalité. Il y a toutefois divergence selon les auteurs, quant à considérer la représentation, et plus particulièrement la représentation chiffrée, comme un système de domination.

Enfin, de la même façon que nous avons conclu avec Pesqueux et Viveret, qu'il est indispensable pour comprendre de « dépasser les représentations », nous retrouvons cette idée qui nous paraît essentielle, quant à la représentation chiffrée, notamment dans un article de Jany-Catrice, écrit en 2014, concernant l'expérience du FAIR (Forum pour d'autres indicateurs de richesse) :

*« Sur le plan pratique, enfin, le Forum suggère que « soient tirées les leçons des expériences existantes et des initiatives en matière d'indicateurs, en construisant une connaissance commune et une expertise critique des intérêts et limites des indicateurs et certainement aussi de la quantification »<sup>25</sup>,*

ainsi que dans l'article de Chiapello et Desrosières qui concluent quant à la quantification sur *« l'importance qu'il y a à défricher et à comprendre les usages et pratiques de la quantification, à prendre comme objet d'étude l'attitude à l'égard du chiffre des acteurs, et notamment des chercheurs en économie et comptabilité »* (2006, p. 304).

Nous considérons effectivement à la suite de ces auteurs, qu'il est nécessaire de comprendre et de dépasser, ainsi que d'ouvrir les débats sur nos modes de représentation, notamment quant aux représentations chiffrées.

### **1.3 Conclusion du premier chapitre**

Ce premier chapitre nous a permis de définir les concepts constitutifs de notre question ; nous avons dans un premier temps défini le concept de responsabilité, à partir de la définition de Ricœur ; nous avons ensuite défini qui est le manager dont nous parlons, nous avons opté pour une définition assez large, puisque nous considérons comme étant un manager, tout individu, dont les décisions orientent les organisations, et ce, quels que soient son poste dans

---

<sup>25</sup> \*extrait du site de FAIR

l'entreprise et son diplôme, en nous limitant toutefois, en termes d'activité et de pouvoir de décision, au top manager et au manager intermédiaire. A partir de ces deux définitions, nous avons pu cerner la notion de « manager responsable », en tenant compte des contraintes et des obligations du manager, mais aussi des conditions requises pour que celui-ci soit formé à la responsabilité, à savoir qu'il ait suivi une formation interdisciplinaire, ouverte sur le monde et l'humain, favorisant le développement du jugement, de la réflexivité, de la réflexion et de l'esprit critique notamment. Le manager responsable est en conséquence défini comme étant un individu ou un sujet, conscient et libre de ses choix, à qui peut être imputée une action, dont il assume les conséquences directes, et accepte d'en répondre, sans en négliger les effets adjacents, par « *la vertu de prudence* », et ce dans une « *visée éthique* », sa responsabilité étant étendue dans ce cadre à l'homme et à son environnement.

La lecture de la littérature nous a amené ensuite à constater, depuis le début des années 2000, une multiplication des dérives dans les organisations, que nous considérons comme correspondant à une déresponsabilisation des managers.

Par ailleurs, nous avons pu mettre en évidence un contexte tout à fait propice à une déresponsabilisation, notamment de main mise de la finance sur l'économie, voire la société de manière générale, contexte qui a pour implications :

- la mise en avant d'une partie-prenante prioritaire dans le monde des affaires :  
l'actionnaire,
- une survalorisation de la performance à court terme et des managers encouragés à la quête de profits personnels, à la cupidité et à l'opportunisme,
- des managers amenés à intérioriser les exigences de l'entreprise et la logique du monde des affaires, voire à devenir assujettis au système et instrumentalisés.

Enfin, la littérature que nous avons mobilisée, fait consensus également sur le fait que la formation au management est une formation essentiellement technique et disciplinaire, qui véhicule l'idéologie du monde des affaires, reproduisant ainsi de futurs managers peu enclins à faire preuve de jugement ou d'esprit critique, ce qui nous a amenée à considérer que la formation ainsi décrite ne peut pas former à la responsabilité et participe au contexte de déresponsabilisation.

La lecture de la littérature nous a donc permis de conclure à une déresponsabilisation de certains managers et à un contexte de déresponsabilisation, au sens de la responsabilité de Ricœur.

Nous avons ensuite défini le concept de représentation, à partir de la définition de Gérard Fourez, mais également en le confrontant à ses rôles et à son lien avec le réel. Cela nous a permis de définir la notion de représentation chiffrée, comme étant d'abord une représentation, mais en tenant compte toutefois de ses spécificités, à savoir, une représentation souvent dotée du mythe de l'objectivité, survalorisée récemment (en lien avec le développement d'une tournure d'esprit scientifique et d'un mouvement de rationalisation) et fort abstraite, allant dans le sens d'une simplification voire d'un appauvrissement du réel.

Notre travail sur les représentations, et plus particulièrement les représentations chiffrées, nous a amenée à considérer, en accord avec la littérature mobilisée, que celles-ci contribuaient à véhiculer une vision du monde, voire à construire une réalité et pouvaient être dans ce sens considérées parfois comme des outils de domination, (ce dernier point ne faisant pas consensus toutefois), d'où le sentiment que nous partageons, selon lequel il apparaît essentiel que nos représentations soient interrogées.

Nous allons maintenant poursuivre notre revue de la littérature, notamment quant à ce qui concerne l'usage de la représentation chiffrée dans les organisations, notre objectif étant de mettre en relation cet usage avec la déresponsabilisation décrite et constatée dans cette première partie.

## **2. Comment le concept d'usage privilégié de la représentation chiffrée est-t-il éclairé et justifié par la littérature ?**

### **2.1. Dans quel contexte, cet usage privilégié s'est-il développé ?**

#### 2.1.1. Un usage étendu à tous les domaines et allant jusqu'au fétichisme

##### 2.1.1.1 Dans le champ des organisations

###### 2.1.1.1.1 Rappel historique

Berland et al effectuent dans un article de 2008, un rappel historique, concernant l'importance croissante prise par les chiffres dans les organisations, et établissent un lien entre l'évolution de la science, et l'évolution de ce qu'ils nomment la « gestion », notamment via les progrès : peu à peu, les « gestionnaires » vont chercher à exprimer en chiffres, ce dont ils parlent, à l'image des scientifiques. Ce n'est pas récent mais la place occupée aujourd'hui dans la conduite des organisations par la mesure, (dans un premier temps), vient selon les auteurs du développement de l'organisation scientifique du travail au XIXe siècle avec l'utilisation nouvelle des unités de temps (de travail) et des unités monétaires (2008, p.162). Ils rejoignent sur ce point, la pensée de Michel Foucault, notamment quant à l'évolution de la science, qui constate au début du XIXe siècle, la survenue d'un :

*« Évènement qui place la formalisation ou la mathématisation, au cœur de tout projet scientifique moderne » (Foucault, 1966, p. 259), « un évènement qui concerne, non pas les objets visés, analysés et expliqués dans la connaissance, non pas même la manière de les connaître ou de les rationaliser, mais le rapport de la représentation à ce qui est donné en elle. ».*

Selon Foucault :

*« Les conséquences les plus lointaines, et pour nous les plus difficiles à contourner, de l'évènement fondamental qui est survenu à l'épistémè occidentale vers la fin du XVIIIe siècle, peuvent se résumer ainsi : négativement, le domaine des formes pures de la connaissance s'isole, prenant à la fois autonomie et souveraineté par rapport à tout savoir empirique, faisant naître et renaître indéfiniment le projet de formaliser le concret et de constituer envers et contre tout des sciences pures ; positivement, les domaines empiriques se lient à des réflexions sur la subjectivité, l'être humain et la finitude, prenant valeur et fonction de philosophie, aussi bien que de réduction de la philosophie ou de contre-philosophie. » (1966, p. 261).*

Ce projet de formaliser le concret, ou de le mathématiser, se trouve au cœur du savoir scientifique depuis cette date, et semble correspondre au développement d'« *une société du rationnel* » et des « *techniques* » selon les mots d'Ellul (1988, p. 303), qui évoque l'existence d'une « *tournure d'esprit scientifique* » ou « *attitude scientifique* », selon laquelle « *ne peut être connu que ce qui est chiffré, ou tout au moins chiffrable* » (1990, p. 15). Dans le champ des organisations, les outils développés au XIXe siècle, se sont ensuite perfectionnés au début du XXe siècle, face à la croissance en taille et en complexité des entreprises américaines : c'est à cette époque qu'est né notamment le contrôle de gestion « *qui met la mesure au cœur de la conduite des organisations* » (Berland et al., 2008, p. 162). Puis de nouveaux métiers sont apparus : « *Financiers, comptables, contrôleurs de gestion par leur maîtrise de chiffres comptables, devenus le langage dominant et unificateur des grandes organisations, sont ainsi parvenus, notamment dans les pays anglo-saxons, à la tête des grandes entreprises* ». (Berland et al. 2008, p. 163).

L'importance prise par l'usage des chiffres, dans les organisations, est donc un phénomène historiquement daté, associé à la notion de sciences et de progrès (Bessire, 2005, p. 3), et caractéristique des sociétés occidentales.

#### 2.1.1.1.2 Etat des lieux

A ce jour, de nombreux auteurs mentionnent un usage prépondérant des chiffres dans les organisations. Lorino constate qu'en contrôle de gestion notamment, depuis les années 2000, c'est la conception du contrôleur expert et garant du chiffrage financier qui domine, qu'il nomme du reste : « *le contrôleur du chiffre* » (Lorino, 2009, p. 31). De même Faber constate :

*« Ouvrons les pages roses de n'importe quel quotidien : des noms d'entreprises, puis à droite des colonnes remplies de chiffres. Allumons un écran de Reuters ou*

*Bloomberg : même chose, que des chiffres ! Les esprits cartésiens, raisonnables et pragmatiques objecteront tout de suite que « c'est comme ça » », (Faber, 2011, p. 87),*

ajoutant ainsi à l'idée d'usage prépondérant, l'idée que l'usage des chiffres semble être considéré, tout au moins par certains, comme étant dans l'ordre des choses. Morel le confirme, lorsqu'évoquant l'existence éventuelle de processus efficaces de contrôle de la conformité des actions à leurs objectifs, en entreprise, il constate qu'il existe quelques exemples de méthodes qualitatives efficaces mais, *« ces méthodes d'analyse qualitatives sont couteuses, notamment en temps, et ne trouvent pas grâce aux yeux de la culture dominante des indicateurs quantitatifs. »* (Morel, 2002, p. 317). De même, Bibard fait le constat d'une

*« montée en puissance majeure des indicateurs »* dans les organisations, afin de *« garantir la couverture de risque dans un monde à l'évolution chaotique »*. Il évoque entre autres, la *« multiplication des processus de contrôle et de « reporting » au sein des entreprises »*, les *« agences de notations et notations des institutions, etc. »* ... (Bibard, 2012, p. 103).

Béatrice Hibou qualifie le pouvoir des managers dans l'entreprise de la seconde moitié du XXe siècle, de *« pouvoir bureaucratique »* et lui associe d'une part : une

*« prééminence des données financières et des indicateurs comptables financiers qui se concrétise par une conception financière du contrôle. »* qui *« se traduit par une intense activité bureaucratique faite de calculs de ratios et d'indicateurs, de prévisions sans cesse réactualisées, de reportings perpétuels, d'écriture de rapports, de validation de règles, de respect de normes, de réalisation d'évaluations et d'audits »*,

et, d'autre part :

*« la gestion par les chiffres ou par les nombres (« management by numbers »), autrement dit la montée en puissance d'une économie du calcul et de l'appréciation. L'évaluation des performances est plus que jamais réalisée à travers la quantification, voire la mathématisation. »* (Hibou, 2012, p. 29).

L'usage privilégié des chiffres en entreprise est donc confirmé par ces différents auteurs. D'autres auteurs, non seulement le confirment, mais semblent le déplorer, et utilisent pour évoquer l'importance du chiffre dans les organisations, des mots extrêmement forts : Bessire évoque, dans le cadre d'un article sur la responsabilité sociale de l'entreprise », dans un



paragraphe traitant de la mesure comptable : « *nos sociétés fascinées par le calcul et les chiffres* » (Bessire, 2005, p. 3). Faber mentionne la nécessité de « *quitter la dictature du chiffre et son emprise sur l'espace et le temps* » » (2011, p. 32). Mintzberg parle d'obsession : « *Les entreprises d'aujourd'hui sont obsédées par les chiffres.* » (Mintzberg, 2011, p. 207) ou encore « *l'obsession pour le « bas du tableau » (les résultats financiers) et la « valeur actionnariale », qui encouragent tous deux un exercice du management « déconnecté », passant essentiellement par la gestion de l'information.* » (Mintzberg, 2011, p. 65). Enfin, le Professeur Christensen évoque même, dans le cadre de propos rapportés par Philippe Escande dans un article du journal « Le Monde » de juillet 2013, une véritable « religion » avec des ratios pour « commandement » : « *Mais la machine s'est enrayée, soutient M Christensen, car la religion de la finance s'est imposée dans le monde des entreprises, avec comme commandement les ratios de mesure de la productivité et, notamment, le fameux retour sur capitaux investis.* »

Dictature, commandement, obsession, fascination : ce sont les termes utilisés pour évoquer les chiffres ou certains chiffres, dans les organisations. Nous pouvons donc sans conteste, à la suite des différents auteurs mobilisés, évoquer un usage, non seulement privilégié mais incontournable, voire excessif, qui correspond à une véritable invasion des chiffres dans les entreprises, cette invasion n'étant pas nécessairement perçue de manière positive par les auteurs mobilisés. Il n'y a qu'un pas de la fascination « *attirance qui subjugué* », au fétichisme, dans le sens de « *attachement ou respect exagéré pour quelqu'un ou quelque chose.* », (définitions du TLFI du CNRTL en ligne), si ce n'est que le quelqu'un ou quelque chose, s'agissant du chiffre ou de la représentation chiffrée, est dématérialisé. Ce qui d'après Zizek, correspond à une « *spectralisation du fétiche* », évolution qu'il considère comme caractéristique de « *notre âge postmoderne* », sa dématérialisation ne faisant que renforcer son emprise, le transformant ainsi en « *un cadre spectral invisible, et de ce fait tout puissant, qui domine nos vies.* ». D'après l'auteur, « *le paradoxe réside dans le fait qu'avec cette spectralisation du fétiche, avec la désintégration progressive de sa matérialité positive, sa présence n'en devient que plus oppressante et diffuse, comme s'il n'y avait, pour le sujet, aucun moyen d'échapper à son emprise.* ». (Slavoj Zizek, 2003, p. 101). Il estime par ailleurs que : « *Nous sommes victimes de l'illusion fétichiste quand nous percevons en tant que propriété immédiate « naturelle », de l'objet fétiche ce qui est conféré à cet objet au sein de la structure.* » (2003, p. 101).

### 2.1.1.2 Dans la société

L'usage prioritaire des chiffres et représentations chiffrées semble avoir envahi non seulement les organisations, mais la société dans son ensemble, la littérature nous le confirme et nous en fournit un certain nombre d'exemples.

Tout d'abord cette idée phare est soulignée et expliquée par Anne Maurand-Vallet, à partir des propos d'Edgard Morin :

*« Edgard Morin indique ainsi (1986<sup>26</sup>) : « lorsque la pensée devient abstraite ou technique, le pouvoir des mots domine, et il refoule, contrôle, atrophie leurs potentialités symboliques ; l'extrême abstraction efface même les mots au profit des symboles mathématiques, qui ne sont en fait que des signes à l'état pur » (p. 157). Cette constatation explique la place prise par les chiffres dans nos sociétés modernes, fondées sur les valeurs liées à la technique et à la science. Dans cet effort d'abstraction valorisé par nos sociétés, les chiffres, en tant que purs symboles, sont une convention sans rapport de proximité physique et sans rapport de ressemblance avec leur objet » (Maurand-Valet, 2011, p. 295).*

L'auteur ajoute toutefois que le fait que les hommes cherchent à résumer le monde qui les entoure, en s'appuyant sur les nombres, n'est pas un fait nouveau, elle donne notamment l'exemple de Galilée qui estime que le monde est écrit dans la langue mathématique, ou celui de Platon qui avait dit à peu près la même chose quelques siècles auparavant, ou encore celui de Descartes qui qualifie la mathématique de « la science admirable ». (Maurand-Valet, 2011, p. 295). Toutefois, elle conclut que si, comme le souligne Morin, deux modes de pensée s'opposent :

*« L'un est basé sur les nombres. Il est celui de la pensée « empirique, technique et rationnelle ». Il est un mode instrumental de connaissance s'exerçant sur les objets du monde extérieur » et « L'autre est basé sur la pensée « symbolique, mythologique et magique » », (Maurand-Valet, 2011, p. 295), « C'est le premier mode de pensée qui prédomine dans nos sociétés en raison de la place prise par les sciences » (Maurand-Valet, 2011, p. 296).*

---

<sup>26</sup> Morin E 1986, il s'agit de La méthode.3.La connaissance de la connaissance, Edition du Seuil, Paris.

La même origine, quant à l'usage privilégié des chiffres, est donc soulignée par la littérature, tant au niveau des organisations que de notre société en général, au niveau de laquelle de nombreux auteurs ont écrit.

Ainsi, Ogien constate que le nombre ou le chiffre prend une place de plus en plus importante dans notre vie quotidienne (2010, p. 20). De même, Marchesnay évoque une « *frénésie de comptage, de contrôle et d'évaluation* » et donne les exemples des guides de musées nord-américain, qui « *vous assomment de références chiffrées sur tel tableau, tel peintre, en évitant toute formulation subjective, dont nos esthètes sont si friands* », ou du tableau, qui, en regardant un match de basket ou de tennis, « *vous arrose de chiffres concernant par exemple les aces, les tirs à 3 points, le classement ATP, etc.* (Marchesnay, 2014, p. 117). Cet auteur considère que « *Comptage (« computatio ») et évaluation (« imputatio ») sont donc les deux mamelles de ce que l'on va appeler l'éthos de notre civilisation.* » (Marchesnay, 2014, p. 118). Faber exprime lui aussi cette invasion de chiffres au quotidien :

*« Est-il possible de concevoir même que toute cette réalité de chiffres, de pourcentages, de sigles, dont la télé, les journaux, internet nous bombardent chaque minute, ne soit qu'une vaste projection collective, comme ces ombres dans la caverne de Platon, que nous aurions fini par prendre pour la réalité, alors qu'elle en est le reflet, au pire la représentation hâtive et intéressée que nous en avons construite ? » (Faber, 2011, p. 42).*

D'autres auteurs constatent que l'usage des chiffres a envahi le monde universitaire et de la recherche, c'est le cas notamment de Chiapello et Desrosières qui le remarquent tout en constatant par ailleurs que « *l'écart entre la réflexion « amont » sur la production des chiffres et leurs usages en « aval » n'a jamais été aussi total* » (2006, p. 300). C'est le cas aussi de Gingras qui écrit en introduction d'un article concernant « *le mauvais usage de faux indicateurs* » : « *Depuis quelques années, le monde académique européen semble atteint d'une véritable fièvre d'évaluation de la recherche et des universités* » (2008, p. 67), ce qu'il explique un peu plus loin :

*« Ajoutées aux habituels (et donc mieux connus) investissements en recherche et développement (R&D) qui sont des mesures d'input (intrants) de la recherche, les publications servent de mesure d'output, et les citations qu'elles reçoivent constituent un indice de leur visibilité internationale et, indirectement, de leur « qualité » et de leur « impact » scientifique » et « les universités font de même avec leur « position » au classement dit de Shanghai », (Gingras, 2008, p. 67).*

Ces constats l'amènent à conclure de manière tout à fait ironique (2008, p.70)

« *En fait, l'existence et la persistance de ces indicateurs et palmarès semblent l'effet d'une loi sociale qui veut que, comme on dit en anglais, « any number beats no number » : mieux vaut n'importe quel chiffre que pas de chiffre du tout !* ».

Sur ce même domaine, Desrosières considère que « *cette généralisation de la gestion fondée sur le benchmarking, c'est-à-dire une permanente compétition à partir d'indicateurs quantifiés, a profondément transformé les pratiques universitaires, en unifiant celles-ci autour d'un seul objectif : grimper dans le palmarès de Shanghai.* » (Desrosières, 2014, p. 65).

D'autres secteurs sont mentionnés dans la littérature, comme notamment celui de la police. Silverman décrit dans un article la mise en place au niveau de la police de New York de Compstat, un « *système coordonné de management de la performance et de la responsabilité visant à faire diminuer la criminalité* » système qui fonctionne sur la base d'objectifs chiffrés à atteindre (Silverman, 2014, p. 75) et conclut à ce sujet « *Les nombres-parfois n'importe quel nombre règnent en maître.* » (2014, p. 76). Gori reprend le thème de l'université au sujet duquel il évoque, à la suite de Gingras, une véritable « *philosophie du benchmarking* » (Gori, 2011, p. 59), mais il souligne aussi l'usage des chiffres à l'hôpital :

« *A l'université comme à l'hôpital, c'est la « tarification à l'activité » qui s'impose pour conférer une « valeur » aux pratiques du soin et de la formation : ce qui n'est pas comptable ne compte pas, le temps passé auprès d'un patient angoissé ou le travail réalisé avec un doctorant qui ne soutiendra jamais sa thèse. Cette matrice d'assujettissement consiste notamment à ne retenir comme savoir, recherche ou soin que ce qui compte, ce qui s'échange et peut se transmuter en chose.* » (Abelhauser, Gori et Sauret, 2011, p. 62).

Drulhe écrit à propos de la mise en place de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances) en France en 2005-2006 :

« *L'objectif est de s'accorder pour mettre en place des séries d'indicateurs pour chaque objectif défini, ce qui est censé permettre l'évaluation des effets de l'utilisation de l'argent du contribuable. Nous voilà passés à une « gouvernance par le nombre », dont, poursuit-il « L'un des enjeux est de faire rentrer le qualitatif et l'imprévisible qui caractérise l'humain dans les cases déterminées par les lignes et les colonnes des tableaux d'indicateurs.* » (Drulhe, 2011, p. 45).

Dans un autre registre, Vatin et al. mentionnent la « *technique consumériste d'évaluation des services, née dans les années 1940 aux États-Unis et présente depuis les années 1980 en France* », avec ce slogan issue d'une affiche collée sur les murs de Montréal : « *Tout ce qui se mesure s'améliore* », technique, selon eux « *au cœur de l'idéologie de l'évaluation* » (Vatin et al. 2010).

Les exemples sont donc nombreux et ce dans tous les domaines, nous l'avons vu, mais aussi et surtout au niveau de la communication, comme le souligne Gori :

*« Dans tous les domaines de la vie sociale, l'information a pris le pas sur la parole par un certain usage de la mathématique et du traitement numérique des données que les statistiques et la puissance des ordinateurs permettent, à l'extrême de toute pensée. »*.(Gori, 2011, p. 22).

Les mots sont forts, de la même façon que lorsqu'ont été évoqués les chiffres dans les organisations : frénésie de comptage, fièvre d'évaluation, gouvernance par le nombre, idéologie de l'évaluation, matrice d'assujettissement, les chiffres ou les nombres nous assomment, nous arrosent, règnent en maîtres ou encore nous sommes bombardés par cette réalité de chiffres. Les auteurs mobilisés constatent un usage prioritaire des représentations chiffrées dans la société en général, et le déplorent.

Cette invasion des représentations chiffrées est reliée par plusieurs auteurs et notamment Maurand-Vallet citée en début de paragraphe, au fait que notre société soit fondée sur des valeurs liées à la science et à la technique, ce que nous avons retenu comme origine de l'importance prise par l'usage des chiffres, dans les organisations. Ellul relie en premier lieu à ce propos, « technique » et « efficacité » :

*« Nous voyons donc que cette double intervention dans le monde technique qui produit le phénomène technique peut se résumer comme « la recherche du meilleur moyen dans tous les domaines ». C'est ce « one best way » qui est à proprement parler le moyen technique et c'est l'accumulation de ces moyens qui donne une civilisation technique. Le phénomène technique est donc la préoccupation de l'immense majorité des hommes de notre temps, de rechercher en toutes choses la méthode absolument la plus efficace. »* (Ellul, 1990, p. 18).

Dans un deuxième temps, il associe le souci d'efficacité au calcul et à l'usage du chiffre, pour conclure sur son extension à toutes les activités humaines :

*« Ce n'est plus aujourd'hui le moyen relativement le meilleur qui compte, c'est-à-dire comparé à d'autres moyens également en action. Le choix est de moins en moins*

*affaire personnelle entre plusieurs moyens appliqués. Il s'agit en réalité de trouver le moyen supérieur dans l'absolu, c'est-à-dire en se fondant sur le calcul, dans la plupart des cas. Et celui qui fait le choix du moyen, c'est alors le spécialiste qui a fait le calcul démontrant sa supériorité. Il y a donc ainsi toute une science des moyens, une science des techniques qui s'élabore progressivement. Cette science s'étend à des domaines immensément divers, depuis le fait de se raser jusqu'au fait d'organiser le débarquement de Normandie et la crémation de milliers de déportés. Il n'y a plus d'activité humaine qui maintenant échappe à cet impératif technique. » (Ellul, 1990, p. 19).*

## 2.1.2 Un usage issu du monde de l'entreprise vers la société dans son ensemble

### 2.1.2.1 Influence du management ou de la gestion sur la société

Faber, rejoignant en cela des théories qu'il nous paraît important de souligner, fait le constat que la langue du management est selon ses mots « *structurante de la pensée sociale* » (2011, p. 42).

Certains auteurs évoquent effectivement dans ce sens, ce qu'ils nomment le managérialisme. C'est le cas de Pesqueux, notamment dans le cadre de la définition du manager, que nous avons retenue au premier chapitre de notre thèse, dans laquelle il l'évoque ainsi : « *l'élite d'une société devant être constituée par les managers* » (Pesqueux, 2012, p. 30). Jorda, quant à lui, définit le managérialisme, comme étant « *un système d'idées, de pratiques et de langages, qui forme une théorie sur le monde, les hommes et leurs relations en appliquant les principes de la gestion et du management.* » (Jorda, 2009, p. 50). Dans ce cadre, selon Jorda, l'entreprise se présente comme la seule institution légitime qui a le pouvoir de fédérer les individus autour d'un projet et de valeurs communs, et qui leur redonne de l'estime ainsi qu'à leur activité. La forme de croyance partagée est gestionnaire : « *en effet, le managérialisme propose un ensemble de recettes destinées à régler les problèmes à partir des concepts et de la logique gestionnaire.* » (Jorda, 2009, p. 158). C'est à ce niveau que peut intervenir, à notre sens, l'extension de l'usage des chiffres à la société, l'usage des chiffres étant une pratique

gestionnaire. Jorda conclut de fait son article, dans le sens d'une logique gestionnaire étendue à la société :

*« Il (le managérialisme) étend sa logique à toutes les instances de sociabilisation : le travail bien sûr, mais aussi l'école et l'Université sommés de développer des compétences, de produire du capital humain rentable, et encore la famille où se gèrent les conflits et les compétences conjugales ! Il s'étend par conséquent à des domaines jusque-là préservés de la recherche d'utilité et d'efficacité. En cela, il semble consacrer, le triomphe de la gestion sur la politique. »* (Jorda, 2009, p. 166).

La notion d'efficacité évoquée ici étant reliée notamment par Ellul, à la notion de chiffre et de calcul.

Boltanski et Chiapello utilisent un terme différent du managérialisme. Ils évoquent les apports à la société du « *néo-management* », notamment dans le cadre d'un ouvrage qui a pour objectif de comprendre la façon dont se modifient les idéologies associées aux activités économiques, le terme d'idéologie étant pris au sens de « *ensemble de croyances partagées, inscrites dans des institutions, engagées dans des actions et par là ancrées dans le réel.* » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 35). Boltanski l'explique ainsi :

*« En trente ans, les « responsables » qui détiennent le pouvoir ont beaucoup appris et, particulièrement, du néo-management et des techniques de contrôle de gestion, d'abord mises en œuvre dans les entreprises, techniques dont l'application progressive à la gestion de l'Etat et des entités supra étatiques comme les institutions européennes constitue la grande innovation des vingt dernières années (mise en œuvre initialement dans les sphères de la production les plus directement articulées aux marchés et dans la conception et l'orientation des politiques sociales, avant de toucher, comme c'est le cas aujourd'hui, le monde de l'Université, de la culture, de la création artistique, de l'édition. »* (Boltanski, 2008, p. 162).

Une autre théorie fort proche et qui reprend la notion d'idéologie, serait la théorie de De Gaulejac, qui a notamment utilisé l'expression d' « *idéologie gestionnaire* », comme sous-titre d'un de ses ouvrages et qui la définit ainsi :

*« Les sciences de gestion, au départ, devaient être des outils de compréhension du monde de l'entreprise. Or, au menu, on a des outils normatifs sous prétexte de dire : « voilà comment il faut fonctionner pour bien fonctionner. » »... « Ce sont devenus des outils idéologiques, c'est-à-dire qui véhiculent une représentation du monde », « Au lieu de considérer l'entreprise comme une communauté humaine, la*

*« théologie gestionnaire » tente de mettre la société au service d'une certaine conception de l'économie et du développement économique. » (2006, p. 31).*

Le managérialisme et l'idéologie gestionnaire considèrent donc que les principes de la gestion et ses outils, dont les chiffres font partie, influencent grandement la société. C'est ce que Cristol résume ainsi : *« Cette influence de la gestion sur les représentations est qualifiée de barbarie douce par Le Goff (1999)<sup>27</sup> de néo management par Boltanski et Chiapello (1999)<sup>28</sup>, de gestionnaire par Gaulejac (2005)<sup>29</sup>, voir même d'assujettissement par Enlart (2008)<sup>30</sup> . (Cristol, 2009, p. 312).*

Cette influence de la gestion et donc du monde des entreprises sur notre société, à l'origine nous semble-t-il, de l'extension de l'usage privilégié des chiffres de l'organisation à la société en général, et qui n'est pas sans rappeler le phénomène d'encastrement de la société dans l'économie, est partagée par d'autres auteurs ; ainsi Gomez dans un éditorial de la revue des sciences de gestion de l'été 2009, constate : *« D'une part, la vie économique et, en particulier, l'activité des entreprises participent puissamment à la construction de la société dans laquelle nous vivons » (Gomez, 2009, p. 1), ou Tarondeau reprenant les propos de Starbuck : « La grande entreprise est l'instrument social le plus efficace que l'humanité ait conçu. Depuis plus d'un siècle, elle s'est déployée sur tout le globe et a acquis une puissance politique et économique incroyable. » (Tarondeau, 2007, p. 85), ou encore Lapierre,*

*« Depuis une vingtaine d'années, les principes et le vocabulaire de la gestion ont envahi toutes les sphères de l'activité humaine. Voilà maintenant qu'il faut gérer sa vie, ses relations amoureuses et même ses émotions ! La gestion a acquis un tel statut que nombre d'individus sont imprégnés des théories et modèles à la mode, sans même qu'ils en aient réellement conscience. On utilise à qui mieux mieux les formules lapidaires, pour jurer que «le client est roi», que «le profit est le seul objectif possible», qu'«il faut croître ou mourir», que la concurrence doit nécessairement être «mondiale», ou encore, qu'«on ne peut améliorer que ce qu'on peut mesurer». (Lapierre, 2005, p. 10).*

Ogien confirme ces points de vue en constatant plus particulièrement que le registre de légitimation dominant depuis une quinzaine d'années a entraîné l'introduction de la culture de

---

<sup>27</sup> In « la barbarie douce », La découverte, Paris.

<sup>28</sup> In « le nouvel esprit du capitalisme » nrf essais Gallimard.

<sup>29</sup> In « la société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social », Seuil, Paris.

<sup>30</sup> In « L'assujettissement : analyse des pratiques de GRH, formation et management dans la relation individu/organisation ».



rentabilité et de compétition de l'entreprise dans l'univers de l'administration de l'état (Ogien 2010, p. 24) , les gouvernants ayant pour objectif de « rendre l'action publique efficace (au sens gestionnaire du terme) », ce qui les amène à :

*« faire toutes sortes de concessions pour obtenir les données de quantification indispensables à l'alimentation des systèmes d'information intégrés qui assurent la surveillance et le contrôle de la performance ; et tabler sur le fait que tout le monde admet le souci de la transparence pour mobiliser la force de contrainte du chiffre au service de la réorganisation des administrations d'État ». (Ogien, 2010, p. 35).*

L'usage des chiffres, via la notion de mesure pour certains, fait donc partie intégrante de l'esprit gestionnaire issu de la science de l'économie, qui a ainsi, selon les mots de Faber, « colonisé la pensée et le monde. Au risque de dévaloriser ce qu'elle ne peut mesurer. » (Faber, 2011, p. 3).

#### 2.1.2.2 D'une influence gestionnaire à une emprise du chiffre sur le monde

A partir des théories évoquant une influence de la gestion et du management sur la société et le monde en général, un certain nombre d'auteurs ont fait le lien avec une emprise du chiffre sur le monde.

C'est le cas en particulier de Gori, lorsqu'il définit la « néo-évaluation », il s'agit selon lui du « nom de cette nouvelle perte de pensée et de subjectivité des professionnels assujettis à l'automatisme numérisé, aux nouveaux rapports de production et d'échange découlant du (modèle du) marché financier ». Ce n'est plus tout à fait « l'idéologie gestionnaire » qui est évoquée, mais le monde des organisations, via le capitalisme financier. Selon Gori :

*« La néo-évaluation constitue ce rite social de passage de la culture du capitalisme industriel, historiquement daté et qui se termine vers 1975, à une culture du capitalisme financier qui se répand à partir des années 1980. Etendue aujourd'hui à tout domaine, elle triomphe. ».*

Ce dernier constate une domination de la logique du marché financier, qui entraîne un « monde « mathématisé », toujours plus numérisé » (Abelhauser, Gori et Sauret, 2011, p. 40 et 44). De même, Hibou établit un lien entre le capitalisme financier et l'usage des chiffres, via la bureaucratie :

*« Pour Weber, qui s'oppose ici à Marx, la bureaucratie n'est pas un organisme parasitaire, elle est un élément nécessaire et fondamental du capitalisme. Elle est caractéristique du processus de rationalisation, de la montée du calcul, de l'écrit et de l'évaluation dans les sociétés modernes. Elle exprime et traduit un besoin de calculabilité et de prévisibilité propre à l'industrie et adopté par le capitalisme en des termes de plus en plus formels et rigoureux ; et elle n'est véritablement établie que lorsque le capitalisme domine la société. » (Hibou, 2012, p. 21).*

C'est aussi le cas de Del Rey qui estime : *« Avec la naissance du capitalisme se met en place un mécanisme de sélection et de reconnaissance sociale des capacités individuelles, et de l'effort qui leur est sous-jacent : l'évaluation moderne. ».* (Del Rey, 2013, p. 13). L'évaluation est un usage des chiffres particulier, qui serait à relier à la mesure. Il s'agit quoi qu'il soit de l'usage de données chiffrées et de quantification, ainsi qu'en témoigne cet exemple que l'auteur cite quelques pages plus loin

*« Quand le capitalisme s'en mêle... (...) « Le travail sera évalué par la quantité de jours ou d'heures travaillés. Peu importe la nature ou l'intensité de l'effort, peu importe la qualité du travail. Ce qui compte, c'est le temps de travail : temps de l'atelier, de la manufacture, de la fabrique, de l'usine et, plus tard, temps de la chaîne de montage, cadences, temps de la production. »» (Del Rey, 2013, p. 16).*

Ce qui compte ou ce qui est pris en compte dans cet exemple particulier, ne correspond effectivement qu'à des données chiffrées.

Sauret reprend la théorie de l'influence de la gestion sur le monde, qu'il relie, comme les précédents auteurs cités, à une extension de l'usage des représentations chiffrées :

*« Primat de l'action, de la mesure, de l'objectivité, de l'utilité, la pensée gestionnaire est l'incarnation caricaturale de la pensée occidentale. Dans le monde occidental, il convient de penser « distinctement ». La modélisation mathématique et les technologies de l'information s'inscrivent dans une logique fondamentalement binaire A ou B. » (Abelhauser, Gori et Sauret, 2011, p. 58).*

Mais il lui associe en outre une autre théorie très en lien avec l'usage des chiffres : l'utilitarisme :

*« Dans le même temps naissait l'utilitarisme qui permit de faire tomber dans le giron de la science économique les relations entre les individus, ramenées à des rapports marchands et comprises comme résultant de l'intérêt de chacun. Cette*

*mathématisation du champ social a suscité sa propre anthropologie. Le calcul, l'organisation scientifique du travail, de l'économie et de la société (gestion, management, marketing) a pris la place du Droit, lequel a longtemps régné sur les sciences. »* et conclut *« Désormais, il faut reconnaître que le calcul (l'évaluation) est au poste de commande. »* (Abelhauser, Gori et Sauret, 2011, p. 86).

D'autres auteurs évoquent l'utilitarisme, comme Boltanski et Chiapello qui le définissent en lien avec le capitalisme financier :

*« On peut dire que l'incorporation de l'utilitarisme à l'économie a permis de considérer comme allant de soi que « tout ce qui est bénéfique pour l'individu l'est pour la société ». Par analogie tout ce qui engendre un profit (donc sert le capitalisme) sert aussi la société »<sup>31</sup>.*

Autrement dit il va de soi que *« la poursuite de l'intérêt individuel sert l'intérêt général »*. (1999, p. 48). Cette théorie nous paraît tout à fait favorable au développement de l'opportunisme, évoqué au précédent chapitre. De même, Illich évoque *« le consensus de la foi utilitaire »* dans notre société qu'il définit comme étant *« une société qui définit le bien comme la satisfaction maximale du plus grand nombre de gens par la plus grande consommation de biens et de services industriels »* (1973, p. 30 et 31). Il déplore que dans ce cadre, les moyens, qu'il nomme l'outil ou la machine, se soient changés en fins (1973, p. 33) et alerte contre l'outil qui *« manipule l'homme, afin de pouvoir proscrire les instruments et les institutions qui détruisent le mode de vie convivial »*. (1973, p. 34). March déplore dans le même sens, que tout soit ramené à *« une maximisation d'utilité, mais telle n'est pas la vie. »* (March, 1998, p. 10). Jorda, dans sa définition du managérialisme, précédemment citée, lui avait associé, l'extension de la recherche d'utilité, que nous venons d'évoquer, mais aussi la recherche d'efficacité. (Jorda, 2009, p. 166), cette dernière notion étant associée également par certains auteurs à l'utilitarisme, et à l'usage des chiffres :

*« Selon le paradigme utilitariste, chaque acteur cherche à « maximiser ses utilités », c'est-à-dire à optimiser le rapport entre les résultats personnels de son action et les ressources qu'il y consacre. La préoccupation d'utilité est aisément concevable dans un univers où les soucis d'efficacité et de rentabilité sont constants. Il faut être toujours plus efficace et productif pour survivre. La compétition est considérée comme une donnée « naturelle » à laquelle il faut bien s'adapter. »* (De Gaulejac, 2005, p. 54).

---

<sup>31</sup> in Heilbroner, « le capitalisme, nature et logique », Paris, Economica 1986, p. 95.

Il nous apparaît important à ce stade de rappeler, à la suite de Bourdieu, que « *l'accès aux conduites économiques élémentaires (travail salarié, épargne, crédit, régulation des naissances, etc.) ne va nullement de soi et que l'agent économique dit « rationnel » est le produit de conditions historiques tout à fait particulières.* ». Bourdieu illustre ce point à partir de l'exemple de la transformation de la société algérienne, dans les années 1960, qui a pour objet, entre autres, de démontrer la méprise à ce niveau de :

*« la théorie économique qui enregistre et ratifie sous le nom de « théorie de l'action rationnelle », un cas particulier d'habitus économique historiquement situé et daté, sans s'interroger le moins du monde, tant il lui paraît aller de soi, sur les conditions économiques et sociales qui le rendent possible »* (Bourdieu, 2003, p. 79).

Selon De Gaulejac en outre, « *Le paradigme utilitariste transforme la société en machine à produire et l'homme en agent au service de la production. L'économie devient la finalité exclusive de la société, participant à la transformation de l'humain en ressource.* » (2005, p. 56), ce qui l'amène à évoquer par ailleurs, un paradigme de l'économisme, selon lequel, comme il l'a souligné précédemment : « *ce n'est plus l'entreprise qui est une ressource de l'humain, un moyen pour développer la société, c'est la société qui doit se mobiliser pour se mettre au service de l'économie* ». (2006, p. 31). Dans ce cadre, De Gaulejac considère que l'humain est une ressource pour l'entreprise (2005, p. 55), rappelant la « *théorie du capital humain* » de Gary Becker, économiste américain, théorie citée de manière très critique dans l'article de Marchesnay, précédemment mobilisé, et qui traite de la « *valeur marchande d'un individu* », selon laquelle,

*« Il existe, comme pour une machine, deux modes d'évaluation d'un individu : soit la somme actualisée des dépenses passées, d'abord pour son éducation au sens large (incluant l'expérience professionnelle accumulée), ensuite pour son entretien ; soit la somme actualisée des « revenus futurs » qu'il est censé pouvoir accumuler, compte tenu de ses perspectives de carrière. »* (Marchesnay, 2014, p. 121).

Cette approche illustre particulièrement bien les liens entre théorie économique « *orthodoxe* » selon Marchesnay ainsi que paradigme de l'économisme dans le cadre d'une idéologie gestionnaire selon De Gaulejac, et usage privilégié voire excessif des chiffres étendu à la société dans son ensemble.

Ce paradigme de l'économisme, et son lien avec l'évaluation et la quantification, est souligné également par Winner, dans le cadre de la société. Winner soulignant plus particulièrement la notion d'évaluation monétaire et son usage :

*« En somme, la fonction caractéristique des économistes dans les débats environnementaux est de nous ramener au « monde réel », celui des dollars. C'est une très bonne chose, admettent-ils, de proclamer la valeur intrinsèque des rivières sauvages, des forêts, des marécages, des espèces menacées, etc., mais parfaitement inutile tant qu'on n'est pas disposé à soutenir ces valeurs, par de vrais incitations économiques. Les analyses des économistes peuvent nous aider à faire un choix lorsque sont en danger deux, ou plusieurs, des valeurs environnementales que nous voulons défendre et que, par exemple, toutes ne peuvent être protégées ou préservées à la fois. Ils font apparaître la nécessité de mesures publiques pour établir la valeur monétaire des choses. Mais ils pensent que dans les affaires d'environnement, comme dans finalement les affaires tout court, c'est finalement le bilan comptable qui décide. ».* (Winner, 2002, p. 197).

Baudrillard déplore lui aussi ce pouvoir de la représentation chiffrée comptable, issu du paradigme de l'économisme, et prend notamment comme exemple, celui de

*« La comptabilisation de la croissance ou la mystique du P.N.B. Nous parlons là du plus extraordinaire bluff collectif des sociétés modernes. D'une opération de « magie blanche » sur les chiffres, qui cache en réalité une magie noire d'envoutement collectif. Nous parlons de la gymnastique absurde des illusions comptables, des comptabilités nationales. Rien n'entre là que les facteurs visibles et mesurables selon les critères de la rationalité économique –tel est le principe de cette magie. »* (Baudrillard, 1970, p. 45).

Baudrillard dénonce dans ce cadre, le « mythe de la productivité », mais surtout, une « obsession collective consignée dans les livres de comptes », une « algèbre mythique des comptabilités », correspondant à « la vérité du système économique-politique des sociétés de croissance », « l'addition magique » des chiffres (1970, p. 46), mais aussi le fait que l'individu « devient unité de calcul et entre de lui-même dans un plan-calcul sociométrique (ou politique) » (1970, p. 272). Il confirme ainsi une invasion de la donnée chiffrée issue du monde économique et de sa rationalité, et mentionne, ainsi que d'autres auteurs précédemment cités, comme Hibou (2012, p. 21) et Pesqueux (2012, p. 30), notamment dans la définition que nous avons retenue du manager), le dernier paradigme que nous souhaitons

aborder, à la suite et en lien avec le managérialisme, l'utilitarisme, et l'économisme : le rationalisme, que Gori précise ainsi :

*« La dévalorisation incessante du savoir narratif au profit d'une rationalité technique a constitué la signature de l'occident depuis le début. Mais jamais autant qu'avec la naissance et le développement du capitalisme, cette forme de rationalité ne s'est imposée pour commander les conduites et civiliser les mœurs »* (Abelhauser, Gori et Sauret, 2011, p. 166).

Gori constate par ailleurs, à propos des dispositifs d'évaluation que :

*« On est passé progressivement de l'exigence de rendre des comptes pour justifier les investissements financiers de la société dans certains secteurs, comme ceux de la santé, de l'éducation ou de la recherche, à la transformation de ces secteurs et du paysage de leurs institutions par la violence symbolique et matérielle d'une nouvelle culture réduisant la valeur à une forme de rationalité, celle du droit et des affaires- qu'à la suite de Max Weber je nomme pratico-formelle. »* (Abelhauser, Gori et Sauret, 2011, p. 168).

Max Weber a effectivement, d'après Gori, montré *« qu'en Occident, l'« idéal type » de la raison se fabrique à partir des formes de rationalité formelles, pratiques et théoriques aux dépens de la rationalité substantielle, c'est-à-dire celle de l'éthique<sup>32</sup>. »*. Ceci permet à Gori de conclure que *« la néo-évaluation appartient selon moi, de pied en cap- dans sa nature et sa fonction- à ce dispositif d'évidement des valeurs éthiques dans le lien social par une rationalité pratico-formelle qui s'installe ainsi dans le vide qu'elle a fabriqué. »* (2011, p. 170 et 171). Le lien est ainsi établi par Gori, entre l'usage prioritaire, voire excessif des données chiffrées et notamment concernant ses ouvrages, du processus d'évaluation et le rationalisme économique, qu'il précise comme correspondant à une rationalité dite *« pratico formelle »*. De Gaulejac confirme ce lien :

*« Dans le monde de la rationalité formelle, toutes les variables non mesurables sont d'abord mises de côté, puis, de fait, éliminées. »* (2005, p. 48) et l'explique clairement *« Dans cette logique de pensée, on exclut de l'analyse tout ce qui est considéré comme irrationnel, parce que non objectivable, non mesurable, non calculable. Les registres affectifs, émotionnels, imaginaires et subjectifs sont considérés comme non fiables et non pertinents. A la limite, ils n'existent pas parce qu'on ne sait pas les saisir, les analyser ou les traduire en chiffres. »* (2005, p. 49).

---

<sup>32</sup> In Weber « L'éthique protestante et l'Esprit du capitalisme », Paris, Flammarion 2008

Il nomme cette rationalité « *la rationalité instrumentale* » comme correspondant à celle « *qui tend à considérer comme irrationnel tout ce qui ne rentre pas dans sa logique.* », et met en avant un paradigme expérimental dans lequel la rationalité instrumentale domine. (2005, p. 54).

Ellul, dans un autre registre, puisqu'il relie la représentation chiffrée au phénomène technique, via notamment l'objectif de rendement (Ellul, 1990, p. 77) considère lui aussi que la rationalité en est un des caractères essentiels : « *Sous quelque aspect que l'on prenne la technique, dans quelque domaine qu'on l'applique, on se trouve en présence d'un processus rationnel. Elle tend à soumettre au mécanisme ce qui appartient à la spontanéité ou à l'irrationnel.* » (Ellul, 1990, p. 73). Il développe dans ce même ouvrage l'invasion des chiffres, qu'il relie plus particulièrement à la technique économique déjà évoquée :

*« En somme, ce qui pouvait être saisi dans l'opinion, par un bon observateur, ou par un reporter, va maintenant être chiffré et scientifiquement suivi dans toute son évolution. C'est là la grande transformation qui permet d'intégrer l'opinion dans le monde technique et particulièrement dans la technique économique. Le caractère du système est en effet, d'obtenir des chiffres, donc de faire rentrer dans le domaine statistique ce qui n'était jusqu'alors qu'appréciations sans mesures. Il conduit à séparer ce qui est chiffrable de ce qui ne l'est pas. Ce qui n'est pas chiffrable, soit parce que telle qualité échappe à la numération, soit parce que la quantité est négligeable, sera écarté, éliminé de l'ensemble. (Ellul, 1990, p. 155).*

De même, dans un précédent ouvrage datant de 1988, Ellul interrogeait le fait que la technique puisse entraîner l'économie « *dans un univers d'abstraction, de terres inconnues, et de délires chiffrés* ». (Ellul, 1988, p. 465).

### 2.1.3 Synthèse sur le contexte

Nous avons ainsi mis en évidence un consensus dans la littérature mobilisée, quant à un usage privilégié, voire prioritaire et même excessif de la représentation chiffrée dans les organisations et dans la société en général, le plus souvent considéré comme s'étant étendu de l'organisation à la société dans son ensemble. Nous avons par ailleurs interrogé le contexte de cette invasion du chiffre, afin de mieux la comprendre, ce qui nous a permis de mettre en

évidence un certain nombre de paradigmes dominants sous-jacents et explicatifs, comme notamment le managérialisme, ou l'idéologie gestionnaire, la néo-évaluation, l'utilitarisme ou encore l'économisme et le rationalisme.

Ces différents paradigmes nous permettent de mieux appréhender les raisons de cet usage privilégié, voire excessif.

Nous allons ensuite analyser, toujours dans le cadre de la compréhension des origines de cet usage prépondérant, les propriétés attribuées au chiffre, que nous avons nommées les « mythes » du chiffre et nous allons retenir dans ce cadre, concernant le mythe (notion que nous avons empruntée à March, qui a intitulé un de ses articles, « *les mythes du management* »), la définition de March :

*« (Définition empruntée au American Heritage Dictionary of the english language, Boston, Houghton Mifflin) : « un mythe est défini comme « une histoire vraie ou fictive, un thème récurrent ou un personnage type qui en appelle à la conscience d'un peuple en incarnant ses idéaux culturels ou en exprimant des émotions profondes et partagées. » (March, 1998, p. 6),*

mais aussi la définition du TLFi issu du CNRTL en ligne, à savoir une « *représentation traditionnelle, idéalisée et parfois fausse, concernant un fait, un homme, une idée, et à laquelle des individus isolés ou des groupes conforment leur manière de penser, leur comportement.* », ces deux définitions se rejoignant.

## **2.2 Quelles raisons justifient cet usage privilégié, voire excessif ?**

### **2.2.1 Les propriétés attribuées au chiffre ou les mythes du chiffre**

#### **2.2.1.1 Le mythe de la vérité, de l'objectivité et de la neutralité**

Le chiffre se voit fréquemment attribué un certain nombre de qualificatifs, en lien avec les notions d'objectivité, de neutralité, de rigueur et de vérité. Ainsi Fauré et Gramaccia évoquent



la vérité : « A première vue, les énoncés comportant des chiffres et des calculs pourraient satisfaire aux conditions de vérité » (Fauré et Gramaccia, 2006, p. 3), de même Berland et al. « Or, c'est bien connu, « les chiffres ne mentent pas » et imposent les faits comme des évidences têtues » (2008, p. 159), ou encore Saulnier :

« Les chiffres ne mentent pas, dit-on. Cette croyance dans la vérité absolue des chiffres et des nombres vient du sémantisme du cardinal : il est monosémique, son sens est transparent, il est objectif –comme l'écrit Frege (1884), si une fleur a quatre feuilles, elle n'en a pas cinq ; il relève ainsi d'une logique du vrai/faux » (2012, p. 15).

Ogien effectue de même un constat plus large « on peut tabler sur le fait que ces trois propriétés de l'objectivité sont, en règle générale, systématiquement attribuées au chiffre », les trois propriétés étant celles d' « être vrai, neutre et incontestable » (2010, p. 22). Bessire confirme la propriété d'objectivité, non pas du chiffre en lui-même, mais d'une mise en chiffres particulière, traduisant un de ses usages : « La mesure jouit dans nos sociétés modernes d'un statut privilégié lié à son objectivité » (Bessire, 2005, p. 2). Une autre représentation chiffrée très importante pour l'entreprise, puisqu'elle est à la base notamment du calcul du résultat net et du bénéfice par action, la représentation chiffrée comptable, est aussi fréquemment qualifiée de représentation objective. Selon Colasse,

« La comptabilité peut se définir comme un instrument de modélisation ou de représentation de l'entreprise qui permet à ses dirigeants de rendre des comptes (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie, notes annexes, etc.) sur sa situation et ses réalisations à ses différents partenaires économiques et sociaux, les parties prenantes à son existence, et les aide à prendre leurs décisions la concernant. » (2007, p. 36),

il s'agit donc, hormis les notes annexes, d'une représentation de l'entreprise présentée sous forme de tableaux chiffrés. De même, Capron définit le système comptable, comme constituant

« la base de toute la production de l'information économique dont disposent les agents économiques : en premier lieu les entreprises, mais, au-delà, tous ceux qui entretiennent des relations contractuelles avec elles et sont donc concernés par leurs situations et leurs résultats » et comme apportant « une forme de représentation des entités économiques et de leurs transactions. » (Capron, 2005, p. 7 et 8).

Cette représentation est partagée et usuellement considérée comme étant neutre et objective, comme le confirme Gareth Morgan lorsqu'il constate que les comptables se voient souvent comme étant engagés dans une entreprise technique, objective et sans jugement de valeur, de représentation de la réalité telle qu'elle est (1988, p. 477). Nathalie Dagorn et al. citent à ce sujet Stolowy et al., qui relativisent toutefois : « *Elle (la comptabilité) représente l'image la plus objective possible qu'un acteur puisse avoir de l'entreprise.*<sup>33</sup> » (2013, p. 88).

Il est donc toutefois possible de discerner dans les différents propos des auteurs mobilisés, que les propriétés de vérité, de neutralité et d'objectivité sont effectivement attribuées au chiffre ou à la représentation chiffrée, mais qu'eux-mêmes les réfutent, d'où la notion de mythe de l'objectivité du chiffre, comme s'agissant d'« une représentation traditionnelle idéalisée et parfois fausse ».

En effet, Fauré et Gramaccia utilisent le conditionnel, le complément « *à première vue* », et évoquent un peu plus loin dans l'article « *des apparences objectives* » (2006, p. 6). La phrase de Berland et al. est ironique, ce que confirme la suite, dans laquelle ils évoquent une idée reçue. (2008, p. 159), et le fait que la mesure ne peut s'affranchir de la subjectivité :

*« La mesure reste liée à l'observateur, collecteur mais aussi utilisateur de l'information, mesurée en fonction de finalités propres. La valeur de la mesure en gestion dépend largement des individus impliqués par la mesure et ses usages : la multiplication des mesures utiles à la gestion se heurte aux capacités cognitives des décideurs. Enfin, n'oublions pas que la mesure peut être au bout du compte « fausse », non fiable. L'origine de l'information est humaine et les individus peuvent par négligence ou pour satisfaire leurs intérêts, influencer la mesure »* (2008, p. 165).

Saulnier évoque non pas la vérité du chiffre mais « *une croyance dans la vérité* », et confirme l'inévitable subjectivité liée à leur usage : « *Cependant, si le cardinal appartient au système (univoque) des mathématiques, il appartient aussi au système complexe du discours porté par la subjectivité d'un individu.* » (Saulnier, 2012, p. 15). Ogien mentionne « *l'attitude, le plus souvent irréfléchie, qui consiste à doter le chiffre (tant que personne ne se demande s'il est vraiment objectif ou pas) de trois propriétés : celles d'être vrai, neutre et incontestable.* ». Il considère de ce fait que le chiffre a une valeur sociale, en lien avec la relation qu'il entretient avec le concept d'objectivité (2010, p. 22). Bessire suggère qu'il ne s'agit pas d'une réelle

---

<sup>33</sup> In Stolowy et al. 2003 "la gestion des données comptables: une revue de la littérature" CCA, vol.9, n°1, p. 125-151

objectivité mais d'un « discours sur la neutralité et l'objectivité », qui fait toutefois que la mesure est très utilisée (2005, p. 7). Stolowy, au lieu d'objectivité, évoque « l'image la plus objective possible » (in Dagorn et al., 2013, p.88). Colasse constate que « sous la sécheresse et l'apparente objectivité du chiffre et sous les dehors de l'instrument neutre et impersonnel, la comptabilité pouvait mentir » (2007, p. 5). Capron affirme :

« Il ne peut y avoir de « vérité comptable » parce que la représentation apportée par un système comptable dépend de principes, de normes, de conventions, de règles susceptibles de combinaisons infinies, et, surtout d'être modifiées au gré des exigences des acteurs... » (2005, p. 9).

Morgan ajoute à sa remarque quant au rôle des comptables, qu'en fait, ce sont des constructeurs subjectifs de la réalité, qui présentent et représentent les situations de manière simplifiée et partielle. (1988, p. 477).

D'autres auteurs confirment que les propriétés d'objectivité, de neutralité, de vérité du chiffre ne correspondent qu'à une représentation largement partagée ; ainsi Gori reprend dans ce sens les paroles de Heidegger :

« En somme, comme l'aurait dit Heidegger, « le vrai se dérobe au milieu de toute cette exactitude », qui prétend cependant constituer la seule voie pour l'atteindre. Mais peu importe, cette exigence de l'information objective qui fait injure à l'art du récit s'inscrit depuis l'origine de la modernité » (Gori, 2011, p. 135).

Del Rey écrit à propos des statistiques que : « Sous prétexte d'évaluer objectivement, on préfère les statistiques chiffrées aux jugements propres aux sciences sociales », (Del Rey, 2013, p. 45), expliquant ainsi l'usage privilégié qui en est fait mais elle ajoute :

« Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'objectivité comme suppression de tout point de vue est donc un leurre. Du reste, les sciences sociales, depuis leur naissance, le reconnaissent et ne prétendent pas obéir à la même rationalité que les sciences de la nature. » (2013, p. 48).

Marchesnay reprend le concept de mythe, à propos de la neutralité des chiffres statistiques et de leurs résultats : « le mythe de la « neutralité » des chiffres, constamment invoqué dans les modes d'évaluation bureaucratiques, risque de voler en éclat. » (2014, p. 125), concept qu'il justifie par cette phrase : « Y compris dans le domaine des sciences morales et politiques, de l'homme et de la société, nombreux sont ceux qui pensent qu'il n'y a de scientifique que ce qui est dénombrable et chiffrable. » (2014, p. 127).

Concernant plus particulièrement la comptabilité, Autret et Galichon ironisent à propos de l'aptitude de la comptabilité à dire le vrai, jugeant que « *ce que l'on nomme bénéfice d'un exercice social est un chiffre arbitraire à l'intérieur d'un domaine limité, inférieurement par la crainte de l'actionnaire, et supérieurement par la crainte de la correctionnelle* » (2004, p. 49). Capron évoque, comme plusieurs auteurs, relativement à l'objectivité et à la vérité, la notion de mythe, et fait sienne une citation de Jean Cocteau : « *Il y a des mensonges qui disent la vérité* », considérant qu' « *il faut seulement apprendre à relativiser l'information de première main, à analyser les résultats à les resituer dans leurs contextes.* », ce qui nécessite une connaissance de son mode de construction. (Capron, 2006 p. 121). Enfin, Colasse conclut quant à la représentation comptable, mais cette conclusion nous paraît tout à fait applicable à la représentation chiffrée au sens large,

*« En conclusion de ce chapitre, il apparaît que la représentation comptable ne peut être et n'est jamais totalement objective. Elle est toujours plus ou moins subjective et véhicule même et inéluctablement les intentions de ceux qui la font, les dirigeants d'entreprise assistés de leurs comptables. L'objet à représenter, l'entreprise, n'est pas un objet réel dans tous ses éléments et il est de ce fait insaisissable ; sa représentation ne peut donc être que construction. »* (2007, p. 83).

### 2.2.1.2 Une réponse à la complexité et à un besoin d'efficacité

Selon Berry,

*« La conduite des organisations publiques ou privées mobilise des instruments de gestion. Ce peut être des outils matériels, comme un ordinateur par exemple ; des outils conceptuels comme un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement ; des outils d'aide à la décision complexes, comme un modèle de marketing pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit ; des dispositifs aux ramifications nombreuses, comme un système de contrôle de gestion; des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc.. »* (1983, p. 5).

D'après cette définition, les chiffres et représentations chiffrées font partie des instruments de gestion. Berry considère que les instruments de gestion sont une réponse à la complexité, ainsi

qu'à la nécessité d'être efficace, face à une contrainte de temps, ce qui correspond à une des contraintes (soulignées en première partie) du manager. En effet,

*« toute situation de gestion est d'une complexité dépassant les capacités d'analyse des hommes et ceci prend un relief particulier dans les grandes organisations où l'encombrement du temps des agents et l'urgence des choix poussent aux outils simples, aux idées simples, aux critères de jugement expéditifs. »* (1983, p. 6).

En conséquence, explique-t-il, *« Les abrégés du vrai se résument souvent à quelques chiffres simples »*, comme par exemple prendre quelques ratios comptables pour évaluer la santé financière d'une entreprise et *« les abrégés du bon s'énoncent souvent de façon lapidaire »*, comme par exemple, *« un bon investissement doit avoir une rentabilité supérieure à 25 % »*.

*« Tous ces raccourcis permettent de gagner du temps et c'est leur fonction immédiatement apparente pour qui étudie la gestion : les décideurs demandent sans cesse qu'on leur fournisse des chiffres simples, des idées simples et faciles à défendre. Le gain de temps que procurent ces raccourcis doit s'analyser selon deux dimensions : d'une part cela permet de se fixer rapidement une opinion sur une situation donnée et d'autre part cela permet de justifier plus facilement ses choix. »* (Berry, 1983, p. 8 et 9).

De même, Ellul souligne le besoin *« de rechercher en toutes choses la méthode absolument la plus efficace »* (Ellul, 1990, p. 18), et pour cela d'utiliser les chiffres et le calcul (1990, p. 19).

Hibou établit de même un lien entre l'usage des chiffres et le besoin d'efficacité, notamment dans l'entreprise :

*« Le gouvernement des hommes (dans l'entreprise à travers des stratégies, dans le public à travers des politiques publiques, dans la société à travers des programmes de participation, etc...) dépend de plus en plus d'informations quantifiées produites par des données intégrées, sélectionnées, filtrées et élaborées de façon à pouvoir agir rapidement, efficacement et de façon transparente. »* (Hibou, 2012, p. 113).

Bouquin et Fiol font le même constat, en ce qui concerne plus précisément le manager dans les organisations : *« Confrontés à des situations complexes, les managers ont tendance à recourir immédiatement à des solutions »*, (2007, p. 9), ces solutions correspondant notamment selon les auteurs, à la création de nouveaux instruments de gestion comme la méthode ABC (Activity Based Costing, c'est un outil d'analyse des coûts par activité) et le Balanced Scorecard (tableau de bord regroupant différents indicateurs, malgré une volonté

d'y inclure des données qualitatives sur l'environnement et les clients notamment), ces instruments privilégiant donc l'usage de données essentiellement chiffrées.

Toutefois, comme pour la propriété d'objectivité, les auteurs mobilisés émettent un certain nombre de réserves par rapport à ce type de réponse à la complexité et à un besoin d'efficacité. Bouquin et Fiol considèrent que les managers « *cèdent à une idéologie de la complexité*<sup>34</sup>, une idéologie, correspondant « *à un système de croyances partagées, non réinterrogées et mobilisées comme justification légitimante.* » (2007, p. 10). En effet expliquent-ils, « *Pour nous, cette référence à la complexité de la part des nouveaux instruments de gestion est une fausse solution. D'abord, parce que la complexité devient la condition de leur acceptabilité ainsi que leur objectif* ». Ils considèrent par ailleurs que :

*« Confrontés à des situations complexes, les managers ont tendance à recourir immédiatement à des solutions sans avoir cerné les problèmes auxquelles elles sont censées répondre, à focaliser leur attention sur un périmètre limité de la situation à laquelle ils ont à faire face en appauvrissant leur champ de vision, à se réfugier derrière leurs certitudes sans se rendre compte que ce ne sont que des croyances et, plus généralement, à simplifier leur monde de manière inconsciente. »,*

le pourquoi étant sacrifié au bénéfice du comment. (Bouquin et Fiol, 2007, p. 9). De même, Berland résume ainsi, mais sur le ton de l'ironie, la fonction du gestionnaire : « *Le bon gestionnaire est donc celui qui est capable de dompter la complexité de l'action organisée au travers d'un résumé chiffré.* » (2008, p. 159).

Berry estime que les instruments de gestion, précédemment cités, ont « *à la fois des effets vertueux et des effets pervers sur chacune des dimensions évoquées précédemment : réduction de la complexité, institution d'automatismes dans les décisions, division de la vigilance, régulation des rapports sociaux, maintien de la cohérence.* » (Berry, 1983, p. 8). Lorino estime quant à lui, que l'usage des chiffres correspond au choix de la facilité (2009, p. 31), mais que :

*« Le jugement complexe sur la performance complexe d'organisations complexes peut-il se réduire à l'appréciation d'un chiffre ? Dans la récente crise financière, comme dans les nombreux scandales qui l'ont précédée, les systèmes de contrôle par les chiffres ont régulièrement failli. Pouvait-il en aller autrement ? Non, bien sûr, car la complexité du réel – et pas seulement dans sa dimension éthique – dépassera*

---

<sup>34</sup> In Fiol et De Geuser 2005 « Are they really too simple. Management control Systems face the Ideology of Complexity »

*toujours celle des modélisations formelles qui tentent de la cerner. On ne fera jamais l'économie du jugement risqué et faillible. Mais se préoccuper du jugement risqué et faillible est plus difficile que se préoccuper d'un chiffrage » (2009, p. 33).*

Bien que l'usage du chiffre puisse se révéler intéressant voire indispensable, il n'est donc pas toujours suffisant. C'est ce que confirme Hibou :

*« Les chiffres constituent des indices appauvrissants du réel dans la mesure où ils sont issus d'un travail d'agrégation (des milliers de mots, de relations, de langages, sont traduits en quelques mots et en quelques catégories d'une nomenclature) qui est simultanément une opération de réduction. Les informations qui sont « derrière » ces chiffres sont beaucoup plus riches, foisonnantes, disparates et non homogènes. Dans ces conditions, employer des chiffres, des indices, est nécessairement une perte d'information. Ce qui ne veut pas dire qu'on peut faire sans ces chiffres et indices, mais qu'il faut être conscient de ce qui est construit (la régularité, l'unicité, la certitude) et de ce qui est ainsi perdu (la diversité, la pluralité, l'ambivalence et l'incertitude) et tenter d'appréhender ce hors champ par d'autres moyens. » (2012, p. 40).*

Nous terminerons cette partie par cette réponse de Jean Luc Sauron, quant à la complexité, dans le cadre d'un échange animé par Paoli sur France Inter, le 6 janvier 2013 : *« Pourquoi n'y-a-t-il pas de débat ? La complexité est contraire à une solution immédiate. »*

### 2.2.1.3 Une réponse à l'incertitude et à un besoin de sécurisation

Une autre propriété du chiffre ou de la représentation chiffrée se trouve souvent mise en avant, il s'agit du fait que l'usage de la représentation chiffrée rassure ou sécurise, c'est ce qu'affirme Eric Fimbel concernant le modèle en général : *« Rechercher un modèle est à la fois le témoignage de la quête d'une sécurité que peut procurer une représentation formelle de notre confrontation à un avenir incertain, qu'il soit envisagé comme appétissant ou inquiétant. »*, dans ce cas, écrit-il en faisant preuve d'ironie : *« Le modèle ressemble alors à un anxiolytique au service de la méthode Coué »* (Fimbel, 2012, *« La question du modèle économique ... en question »*). Maurand-Vallet confirme ce besoin de se rassurer, non plus par la modélisation en général, mais dans le cadre de l'utilisation de données chiffrées par le chercheur en particulier : *« En raison du contexte lié à nos sociétés techniciennes et valorisant*

*l'abstraction, on comprend ainsi que l'utilisation de données chiffrées et de techniques quantitatives soient appréciés par le chercheur pour se rassurer quant à la valeur de ses résultats » (Maurand-Vallet, 2011, p. 294).*

De même, mais dans un tout autre registre, selon Colasse, les dirigeants des grandes entreprises cotées utilisent des représentations chiffrées, qu'ils ont choisies ou construites, pour rassurer les actionnaires à qui le contrôle de ces sociétés échappe. (Colasse, 2007, p. 70). Berry évoque quant à lui l'usage du « simple », dont fait partie le chiffre, si l'on se réfère au début de son texte, « *par l'angoisse de la part des agents d'avoir à se plonger dans une complexité inaccessible à leur compréhension dans un bref laps de temps* ». (Berry, 1983, p.9). Enfin, Bibard estime que :

*« Les organisations sont actuellement soumises à un environnement imprévisible sur tous les plans : économique, financier, social, politique, géopolitique. Or, l'un des effets de la mondialisation est une montée en puissance majeure des indicateurs de toutes sortes valant à tout niveau, destinés à garantir la couverture de risque dans un monde à l'évolution chaotique : multiplication des processus de contrôle et de « reporting » au sein des entreprises, généralisation mondiale des classements de toutes sortes d'institutions allant des écoles aux hôpitaux en passant par les pays eux-mêmes eu égard à leur santé financière, agences de notations et notations des institutions, etc. Cette généralisation des procédures de mesure, d'évaluation et de contrôle est destinée à garantir la sécurité des mandants quant à leurs engagements de facto dans un entrelacs de plus en plus inextricable d'intérêt. ».*

Ce qui nous permet de conclure qu'effectivement la représentation chiffrée possède parmi ses propriétés attribuées, celle de garantir la sécurité et de rassurer quant à un avenir incertain, adjectif que Bibard définit ainsi « *Incertain, c'est-à-dire non évaluable, mesurable, calculable, serait-ce de façon seulement probabiliste* ». (Bibard, 2012, p. 103).

Ce pouvoir du chiffre de rassurer voire de garantir la sécurité, est toutefois lui-aussi interrogé, voire réfuté par les auteurs mobilisés ; en effet, si l'usage du chiffre a effectivement le pouvoir de sécuriser, il ne garantit pas nécessairement la sécurité. Ellul mentionne dans ce sens des « *conditions de l'impossibilité de prévision* » : « *... mais plus on avance et plus on est obligé de se rendre compte que les données sur lesquelles tenter d'établir une connaissance exacte du présent sont fragiles.* » (Ellul, 1988, p. 182).



En outre, d'après Bibard, l'utilisation d'indicateurs ayant pour objectif la maîtrise des risques, a lieu dans un contexte, caractéristique de l'Occident, selon lequel l'hypothèse « *peu à peu devenue évidence inconsciente* », de la maîtrise et du contrôle de la nature par l'homme, domine. (2012, p. 113). Ce type d'attitude valorise, toujours d'après l'auteur, les attentes du court terme dans les organisations car, « *le court terme définit la sphère du connu, du mesurable, de la répétition performante, du mouvement d'accomplissement d'une certaine forme de « perfection* », au détriment du moyen et du long terme « *qui concernent ce qui est incertain* » (2012, p. 107). Poursuivant sa réflexion, l'auteur conclut par rapport à cette intuition de contrôle de la nature par l'homme que :

« *Plus nous devenons des calculateurs rationnels des risques de l'actions, moins nous savons évoluer sans calcul, sans mesure, sans langage prédéterminé et prédéterminant ou codant. Nous perdons tout simplement le sens des situations, du présent, qui se rencontre sur la base de compétences « naturelles » qui se cultivent, s'éduquent, s'exercent s'il faut qu'elles se déploient et servent en effet nos vies.* ».  
(Bibard, 2012, p. 103).

Cette conclusion ramène au titre de son article « *Il faut accepter le risque et l'incertitude* » ; il est en effet impossible de tout prévoir et calculer, et l'usage privilégié du chiffre dans ce sens limite donc la capacité de l'individu, à savoir se comporter lorsque la situation ne se prêtera à aucun calcul (2012, p. 116).

Ce titre n'est pas sans rappeler le cinquième principe d'Edgar Morin, dans le cadre de propositions de réforme du système éducatif, dans le sens d'une formation à la responsabilité : « *Le cinquième principe est peut-être celui qui manque le plus à notre enseignement : apprendre à affronter l'incertitude....C'est à cela qu'il faut préparer les esprits.* » (Morin, 2011, p. 187).

## 2.2.2 Les usages justifiant la priorité au chiffre

### 2.2.2.1 L'usage du chiffre comme langage commun, outil de coordination, de communication et de prise de décision

L'objet de notre thèse n'est pas de répertorier tous les usages des représentations chiffrées, nous allons toutefois faire un tour d'horizon très rapide des usages du chiffre, relevés par les auteurs que nous avons mobilisés, afin d'essayer de mieux comprendre les raisons d'un usage prioritaire et privilégié dans les organisations.

Comme le soulignent Berland et al. l'usage du chiffre fait partie intégrante de la gestion d'une entreprise et a de nombreux objets :

*« La mesure est souvent la première action de gestion à laquelle s'attelle le gestionnaire qui désire améliorer le fonctionnement de son organisation. Elle permet de classer les actions, les objets et les personnes les uns par rapport aux autres, et ainsi de définir des contributions respectives et des grandeurs qui permettent de décider et d'agir. Elle rend visibles de nombreux aspects de l'organisation, permet de synthétiser les grandes masses et de clarifier le complexe. Elle fournit des conventions et un langage pour le plus grand nombre. Elle permet de raisonner de manière abstraite, et donc de manière puissante ».* (Berland et al. 2008, p. 168).

Chiapello et Desrosières mentionnent de même cet aspect langage commun de la quantification, pour eux, outil de coordination, *« comparable en cela à la Constitution d'un Etat ou à un code juridique destiné à réguler des relations sociales »* (2006, p. 309). Ce à quoi Maurand-Vallet ajoute le fait qu'il s'agit par ailleurs d'un langage partagé, notamment par la communauté scientifique et qui possède plus de crédibilité que la parole simple (2011, p. 297). Ce point est souligné également par Mankelwicz et Kitahara, qui estiment que les managers et le personnel semblent plus crédibles et rationnels s'ils citent prioritairement des données quantitatives (2010, p. 61), ce que nous pouvons associer notamment à la propriété attribuée d'objectivité, décrite dans un précédent paragraphe. L'usage du chiffre est donc considéré à la fois comme une aide à la gestion et à la décision, (il existe en particulier dans ce cadre, des modèles d'évaluation quantitative du risque dans l'entreprise (Bibard, 2012), et de manière plus globale, Mankelwicz et Kitahara considèrent que les nombres jouent un rôle important dans les processus actuels de management de la décision (2010, p. 60)), comme un outil de coordination, mais aussi, en tant que langage commun, qui plus est, considéré comme crédible, comme un outil de communication. C'est ce qu'écrivent notamment Berland et al. :

*« Les systèmes de mesure fournissent donc aux managers les moyens de compréhension des activités de leur organisation et leur permettent de communiquer sur ces activités. La mesure permet également la constitution de représentations*

*partagées ou plutôt partageables, car la mesure est considérée comme « objective », décentrée de l'individu. » (Berland et al. 2008, p. 163).*

De même, Marchesnay considère que la logique dominante veut que « tout phénomène social et humain se résume sous forme de chiffres (avec ensuite des graphiques, des camemberts, etc., pour asseoir la conviction du récepteur d'images) » (2014, p. 136). L'idée de communication est ici plus forte, puisqu'il y a dans la phrase de Marchesnay, l'idée de communiquer mais pour convaincre cette fois, ce que nous retrouvons au niveau du chiffre statistique dans l'ouvrage de Bernard Py, « *La statistique, c'est une méthode qui permet de faire passer un message. C'est un outil de communication.* » (2010, p. 2), ce message pouvant apparaître plus convaincant ou percutant via l'utilisation de données statistiques, ainsi que l'auteur souhaite le démontrer par cet exemple :

*« Dire que le pourcentage d'enfants battus, dans un pays imaginaire est de 0,05%, incite à considérer que le phénomène peut être négligeable ; dire la même chose en chiffres bruts, soit 25 000 enfants (de ce pays imaginaire) provoque l'indignation, et dire que ce phénomène représente une population égale à celle du chef-lieu de canton, peut motiver certains à faire une pétition » (Py, 2010, p. 4).*

Le chiffre peut donc être utilisé à des fins de communication, pour rassembler autour d'un projet en entreprise, pour expliquer, pour informer, mais aussi pour convaincre, et même pour prescrire. Selon Fauré et Gramaccia :

*« L'influence pragmatique de l'acte de calcul réside dans sa capacité à prescrire sous l'apparence de la description. En décrivant, nommant, désignant les objets pertinents à chiffrer, il les rend visibles, traitables, manipulables, bref il les fait exister ainsi que les contextes dans lesquels ils prennent leur sens. Parler de productivité, de compétitivité, de rentabilité n'a de sens qu'en référence à des chiffres, et ces chiffres permettent à ceux qui les énoncent de pouvoir, légitimement et sous des apparences objectives, tenir les discours, les raisonnements et les justifications associés à ces notions. (Fauré et Gramaccia, 2006, p. 6).*

Les chiffres dans le discours ont donc selon les auteurs, le pouvoir de rendre légitimes et naturelles un certain nombre de notions partagées.

Toujours du point de vue de l'usage du chiffre comme outil de communication, mais dans un autre registre, l'usage de données chiffrées, permet à la différence de l'usage de données plus qualitatives, que soient manipulées « *des quantités gigantesques de données* » et donc, que

soient diffusées un plus grand nombre d'informations d'une durée courte (Winner, 2002, p. 180).

Enfin si l'on se place cette fois, non plus du point de vue de l'émetteur de données chiffrées, pour expliquer, informer, convaincre, prescrire, mais du point de vue du récepteur d'informations chiffrées, Mintzberg estime que :

*« Si le manager peut obtenir des informations fiables grâce à la mesure, alors il peut rester dans son bureau tout en étant bien informé. Il n'a pas besoin de passer du temps sur le terrain, à communiquer avec ses équipes. De plus, il peut déléguer autant qu'il le désire : en appuyant sur le bouton « envoyer », il transmet à la fois l'information et les tâches déléguées. Voilà ce qui rend la mesure si intéressante, particulièrement pour le manager éloigné de la réalité tangible de son organisation. »* (Mintzberg, 2011, p. 205).

Ce premier tour d'horizon très rapide des usages du chiffre a permis de mettre en évidence un certain nombre d'avantages qui le rendent indispensable : il permet de classer, comparer, synthétiser, clarifier le complexe, de raisonner et aide en cela à la prise de décision. C'est un langage partagé et crédible, qui permet de décrire, d'expliquer, de coordonner les actions, de justifier, de convaincre, de prescrire, de rendre visible, de diffuser et de recevoir un très grand nombre d'informations pouvant évoluer rapidement et donc de gagner du temps, mais en limitant les réels échanges.

Nous souhaitons par ailleurs faire un focus un peu moins rapide sur un usage du chiffre, à peine évoqué dans ce paragraphe à travers la prescription, il s'agit du chiffre utilisé pour motiver, voire responsabiliser et contrôler.

#### 2.2.2.2 Le chiffre comme outil de motivation, de « responsabilisation » et de contrôle.

Berland et al. évoquent effectivement dans ce sens, l'apparition dans les organisations, de l'objectif chiffré à atteindre, comme étant un facteur de motivation, de responsabilisation mais aussi d'évaluation et de contrôle :

*« L'idée de mettre en œuvre un management par les chiffres a été formalisée dans les années 1950 autour des travaux de Peter Drucker, théoricien de la direction par objectifs. Il souligne notamment que la fixation d'objectifs mesurables permet de contrôler à distance le comportement d'autres personnes, de les responsabiliser et de les motiver » (2008, p. 165).*

Il nous apparaît important de préciser que la notion de responsabilisation associée à un objectif chiffré, ne correspond pas à la responsabilisation au sens de la responsabilité de Ricœur, puisqu'il s'agit d'une responsabilité limitée à l'objectif qui a été défini.

Plusieurs auteurs mentionnent ce management par objectifs chiffrés, c'est le cas de Mintzberg qui évoque des stratégies se réduisant à de la prescription, *« au management par les chiffres, les objectifs de performance guidant les comportements. »* (Mintzberg, 2011, p. 76). C'est aussi le cas de De Gaulejac, qui considère que :

*« L'ensemble des fonctions de l'entreprise est subordonné à la logique financière par le biais de techniques de gestion qui conduisent les agents à intérioriser l'exigence de rentabilité. Chaque service, chaque département, chaque établissement a des objectifs à atteindre dont la mesure, de plus en plus fréquente, est parfois mesurée en temps réel. ».* (2005, p. 30).

Dumazert et Cherré, quant à eux, font la distinction entre deux rôles du manager : *« soit il va consacrer beaucoup de temps pour garder un esprit de collectif au sein de son équipe, soit il va renoncer, et se détacher de l'humain, pour ne considérer que les seuls objectifs ».* Ils déplorent que la seconde solution soit *« trop souvent choisie malheureusement »* (2012, p. 285).

Le management par objectifs chiffrés, ayant pour finalité de motiver et de responsabiliser, ne serait pas nécessairement perçu de manière favorable. En effet, Mintzberg considère notamment que, s'il peut apparaître nécessaire de fixer un objectif,

*« cela ne peut suffire. Le manager doit aller au-delà : il doit analyser ses objectifs, au point de réfléchir au fonctionnement qui permettra de les atteindre. Les « objectifs optimistes » sont parfaitement acceptables tant que le manager est en mesure de passer lui-même de la parole aux actes. Autrement dit, un peu de prescription, ça va, mais le « management par la prescription », ça ne va pas. »* (Mintzberg, 2011, p. 76).

Dumazert et Cherré estiment que le management par objectifs instaure de la pression et que *« Face à la pression du système, les pratiques obscures s'avancent au travail et renvoient*

*l'individu sur des positions opposées à l'éthique des affaires.* » (2012, p. 287). De Gaulejac, dans ce cadre, pense que :

*« Les managers, dominés par leurs désirs de toute puissance, aveuglés par la menace d'être mis à l'écart, et les actionnaires, tendus par la recherche de taux de rentabilité élevés, se rejoignent pour considérer le travail comme une variable secondaire qu'il faut rendre flexible afin de l'adapter aux exigences du marché. »* (2005, p. 32).

Enfin, Hibou juge que la mise en chiffres, via notamment *« la définition d'objectifs et de standards d'efficacité pour chaque acte »*, mais aussi via *« des évaluations permanentes, la mise en comparaison non moins systématique des actes individuels »*, participe non pas à la motivation, mais à *« l'exercice du pouvoir et de la domination »* (Hibou, 2012, p. 112).

Ce qui nous amène à l'évocation dans la littérature, d'un dernier usage du chiffre, qui serait celui de guider les comportements, manipuler voire gouverner l'humain.

### 2.2.2.3 Le chiffre comme outil d'orientation des comportements et de manipulation

Cet aspect du chiffre comme guide des actions humaines et des comportements a déjà été évoqué dans le cadre du chiffre comme outil de motivation et de contrôle, via notamment des objectifs chiffrés à atteindre, par Mintzberg (2011, p. 76) et Hibou (2012, p. 112). De même, Fauré et Gramaccia évoquent *« l'autorité des chiffres »* (2006, p. 7), Berland et al. considèrent que *« Le chiffre implacable surpasse la rhétorique »* (2008, p. 160). Fauré fait le constat suivant :

*« Construire « des individus pouvant être gouvernés par les chiffres » semble être devenu le leitmotiv des organisations contemporaines. À tous les niveaux hiérarchiques, chaque décideur est de plus en plus tenu de rendre compte de ses objectifs et de leur réalisation. »* (2010, p. 87).

Ogien estime que le concept de chiffre possède des propriétés sociales, qui ont déjà été évoquées, lors de précédents paragraphes, à savoir, la vérité, la neutralité, l'indiscutabilité, en lien avec le concept d'objectivité et que, *« une conséquence de cette caractéristique du chiffre est qu'elle peut être intégrée à des stratégies de transformation, de communication ou de manipulation »* (2010, p. 35). Gori souligne la même idée *« Il n'y a rien de mieux que les*

*chiffres pour administrer et gouverner l'humain, administration morale et politique qui se masque autant que possible sous les traits neutres et pseudo-objectifs des statistiques ordinaires et des valeurs numériques.* » (Abelhauser, Gori, Sauret, 2011, p. 51). Del Rey constate que « *La « norme statistique » impose non seulement des comportements normalisés, mais aussi le fait d'aplanir la vie et de la réduire à une série de modules collables et décollables à merci.* » (2013, p. 60). Enfin Berry insiste plus particulièrement sur l'aspect manipulation ou domination, puisqu'il écrit : « *les instruments de gestion ne sont que des auxiliaires discrets et fidèles du pouvoir* » (les représentations chiffrées faisant partie des instruments de gestion) (Berry, 1983, p. 5).

Il y a donc consensus au niveau de la littérature que nous avons mobilisée sur cette caractéristique du chiffre, le chiffre comme guide des comportements et par là même, outil de manipulation.

Certains auteurs précédemment cités expliquent ce phénomène, par la fascination qu'exerce sur les hommes, le mythe de l'objectivité : c'est le cas notamment d'Ogien et de Gori. Berland et al. reprennent cette idée : « *Pour contraindre les actions humaines, quoi de plus sage que d'encadrer les comportements par des mesures qui les rationalisent ? Il s'agit de dire le vrai, de faire triompher le rationnel sur les sentiments et les humeurs* » (2008, p. 159). Gori mentionne en outre « *la force homogénéisante et égalisatrice des chiffres, qui en recensant les richesses et les misères du « capital » humain, structure le monde et injecte insidieusement de nouvelles normes morales et intellectuelles.* (2011, p. 51). Berry considère par ailleurs que :

« *Les instruments mobilisés dans la gestion constituent un élément décisif de la structuration des situations et de leur évolution et qu'ils engendrent souvent mécaniquement des choix et des comportements échappant aux prises des volontés des hommes, parfois même à leur conscience* » (Berry, 1983, p. 5).

Ces « *automatismes de décision et de comportement* », induits par les instruments de gestion peuvent, selon l'auteur, être souhaités, car il peut être jugé qu'« *on ne peut débattre de tout à chaque instant.* ». Mais il ajoute : « *Mais on peut assister à une véritable mécanisation des comportements, les instruments de gestion engendrant des rationalités autonomes, jugées aberrantes de l'extérieur, mais solidement maintenues en place.* » (Berry, 1983, p. 6). L'auteur fournit à ce propos un certain nombre d'exemples :

« *Les achats paraissent bien gérés, puisque tout le monde respecte ses objectifs, les perturbations des ateliers ne paraissent pas puisque les rendements mesurés sont*

*constants* », « *les ateliers d'emboutissage sont les mieux gérés de l'entreprise puisqu'ils ont les meilleurs rendements. Pourtant, sur le terrain on peut voir que cette apparente bonne gestion des ateliers se fait parfois au prix d'acrobaties étonnantes. Mais ceci échappe aussi aux responsables pressés qui trouvent dans la lecture rassurante d'un tableau de bord simple la solution au problème de gestion de leur temps.* » (Berry, 1983, p. 6).

Nous retrouvons cette contrainte de temps chez Fauré et Gramaccia, alliée à l'« indiscutabilité » : « *c'est parce que le chiffre est à priori peu discutable qu'il permet de structurer des pactes rapides pour l'action dans l'urgence* », ces deux auteurs soulignent par ailleurs la force de contrainte du chiffre, puisqu'ils estiment que « *La référence au chiffre est alors l'une des techniques du « management de la menace » qu'évoque Dejours<sup>35</sup>* » (2006, p. 7).

Ce dernier point de vue particulier n'est pas nécessairement partagé, mais nous retrouvons par contre chez Pesqueux, l'évocation d'une théorie, proche de l'idée de mécanisation des comportements soulevée par Berry : il s'agit de la théorie behavioriste, dont les conclusions correspondent selon Pesqueux à « *la conception d'un acteur conditionné et conditionnable* ». (2005, p. 17). Pesqueux développe ainsi le lien qu'il établit entre le comportement des acteurs et leurs représentations :

*« En effet, du fait du jeu des interactions sociales, la logique de la justification va conduire à mettre en évidence les « bonnes raisons » qui fondent la référence à tel modèle, telles méthodes et tels indicateurs de gestion, et à les choisir plutôt que d'autres. Ces indicateurs vont, en quelque sorte, justifier le modèle qui prévalait à leur mise en exergue et venir ainsi le renforcer dans un processus d'autoréalisation. En ce sens, croyances et attentes jouent un rôle essentiel, ce qui conduit à la mise en exergue du concept d'idéologie et de son rôle dans la représentation de la place de l'organisation, du marché et du client dans la société. »* (Pesqueux, 2005, p. 25).

Il s'interroge quant à leur finalité

*« Et la stratégie recherchée par le recours à ces représentations dans le cadre de l'organisation n'est-elle pas la recherche de la production d'effets ? Ne s'agit-il pas d'induire des actions, d'élaborer des décisions plutôt que de se confronter au thème de la vérité ? »* (Pesqueux, 2005, p. 28).

---

<sup>35</sup> In Dejours, 1998.



Marchesnay reprend de même l'approche behavioriste, directement en lien avec l'usage qui est fait des représentations chiffrées dans les organisations : il explique que le principe fondateur de cette théorie comportementale veut que :

*« Chaque individu se comporte sous forme de réponse(s) à un ou plusieurs stimuli. Si la Direction augmente la prime de rendement, il travaillera plus intensément ; si des objectifs de résultats sont donnés par le service compétent, l'individu sera plus « motivé ».* (2014, p. 123).

L'usage des chiffres se justifie donc pleinement dans ce sens. Le behaviorisme, toutefois, a été remplacé par d'autres écoles de psychologie sociale, depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale et son principe fondateur a été réfuté par les nouvelles écoles, mais poursuit l'auteur :

*« Les méthodes d'évaluation bureaucratiques (« managériales ») accentuent le conformisme des comportements »* (2014, p. 122) et *« Globalement, le réflexe behavioriste reste largement ancré dans la démarche bureaucratique, car il facilite l'usage des statistiques, en se centrant sur des données factuelles repérables aisément, tant sur les types de stimuli que sur les modes de réponse, et sans avoir – autre avantage- à entrer dans des données qualitatives ou extra-professionnelles, bref, en se cantonnant à la « stricte objectivité » des chiffres. »* (2014, p. 123).

Il s'agit bien, lorsqu'un objectif chiffré est établi et que l'individu se trouve évalué par rapport à cet objectif, d'orienter son comportement. A ce sujet, Habermas distingue des systèmes sociaux, *« selon qu'y prédomine l'activité par rapport à une fin ou l'interaction »* et il considère que le système économique dans lequel évoluent les organisations et leurs managers, est un système dans lequel : *« ce sont essentiellement des principes d'activité rationnelle par rapport à une fin qui se trouvent institutionnalisés »* (2002, p. 23). Dans ce cadre donc, selon Del Rey : *« L'individu se discipline alors de lui-même, « librement », en quelque sorte, parce que son désir est formaté par la logique économique de l'entreprise. »* (2013, p. 60).

L'individu dans l'entreprise est donc susceptible d'être manipulé et manipulable, via notamment l'usage des représentations et objectifs chiffrés, et ce d'autant plus selon Mintzberg, parce qu'il a perdu son esprit critique : *« Allez-y, mesurez ce que vous pouvez, mais assurez-vous de garder l'esprit critique : ne vous laissez pas aveugler par la mesure.*

*Malheureusement, c'est ce qui se passe de plus en plus souvent, et nous expulsons l'esprit critique de la scène. » (Mintzberg, 2011, p. 262).*

### 2.2.3 Synthèse sur les raisons justifiant cet usage privilégié du chiffre

Nous avons, concernant cette section, mobilisé aussi bien des textes traitant de l'usage des chiffres dans les organisations que dans la société en général, en raison notamment d'un plus grand nombre de textes nous intéressant, écrits à propos de l'usage du chiffre dans la société ; toutefois l'usage du chiffre dans la société étant issu, ainsi que nous l'avons souligné, du monde de l'entreprise, ce point ne pose pas de problème, quant à notre démonstration.

Nous avons donc constaté qu'il y a consensus au niveau de la littérature mobilisée pour considérer que la caractéristique d'objectivité et les propriétés qui en découlent comme celles de la neutralité, de la vérité, de l'indiscutable, de l'exactitude ou de la rigueur, sont effectivement attribuées au chiffre. Bien qu'il ne s'agisse que d'une représentation, celle-ci se trouve largement partagée, ce qui contribue au fait que le chiffre soit largement utilisé et exerce une certaine fascination sur les individus. Par ailleurs, le chiffre semble être unanimement considéré comme une réponse à la complexité et à un besoin d'efficacité, notamment en entreprise, en lien avec la contrainte de temps, à laquelle les managers doivent faire face. Le pouvoir de sécuriser lui est aussi largement attribué.

Ces propriétés octroyées au chiffre, sont mentionnées par les auteurs comme étant largement reconnues, ce qui explique donc l'usage privilégié de cette représentation, qui correspond selon les auteurs, à un langage commun partagé crédible et convaincant, qui permet de décrire, d'expliquer, de coordonner les actions, de justifier, de convaincre, de prescrire, de rendre visible, de diffuser et de recevoir un très grand nombre d'informations pouvant évoluer rapidement. L'usage du chiffre permet aussi de classer, comparer, synthétiser, raisonner et aide en cela à la prise de décision. Nous avons vu également que le chiffre peut être utilisé comme outil de motivation, de responsabilisation (dans le sens d'une responsabilité limitée, à l'atteinte d'un objectif précis et imposé) et de contrôle, voire comme outil d'orientation des comportements, en lien avec l'approche behavioriste, et de manipulation des individus, ces multiples usages justifiant son succès, notamment dans le monde des organisations.

Toutefois ces derniers ne considèrent pas pour autant que l'usage du chiffre soit toujours adapté, ni suffisant : certains soulignent en effet la nécessité pour les individus, notamment face à la complexité, de faire appel en outre à leur propre jugement et d'avoir recours au débat. D'autres face à l'angoisse et au risque, d'apprendre à gérer l'incertitude, et surtout face au mythe de l'objectivité, de faire appel à leur esprit critique, et à s'interroger quant à la construction des données utilisées.

## **2.3 Cet usage privilégié de la représentation chiffrée donne-t-il lieu à une réflexion sur sa construction ?**

### **2.3.1 Une absence de réflexion constatée**

#### **2.3.1.1 De manière générale, dans la société**

Chiapello et Desrosières font le constat général suivant : « *L'écart entre la réflexion « amont » sur la production des chiffres et leurs usages en « aval » n'a jamais été aussi total* » (2006, p. 300). Ce constat résume à la fois le fait que l'usage des chiffres s'est intensifié, pour devenir prépondérant, ainsi que nous l'avons souligné dans la première section de cette partie, et le fait que cet usage s'effectue à priori sans ou avec peu de réflexion quant aux chiffres produits. Les auteurs considèrent en particulier que le monde de la recherche, notamment comptable, a lui aussi évolué dans ce sens, ce que souligne également Maurand-Vallet, qui observe à la suite de Chiapello et Desrosières que la production des chiffres est « *laissée à la seule responsabilité des experts* ». (Maurand-Vallet, 2011, p. 289)

Dans un autre registre, Del Rey remarque que nous sommes tellement habitués au « *mécanisme de sélection et de reconnaissance sociale des capacités individuelles, et de l'effort* », qu'est « *l'évaluation moderne* », que nous ne l'interrogeons absolument plus, ni le mécanisme, ni la production de chiffres que ce mécanisme engendre. Elle nous fournit l'exemple suivant :

*« Penser qu'une femme de ménage « mérite » un salaire moindre qu'un chef d'entreprise, qu'un enseignant est compétent parce qu'il occupe une fonction d'enseignement, qu'un élève des grandes écoles est intelligent parce qu'il a été sélectionné par concours ou encore que, si j'ai une « note » supérieure à celle de mon camarade de classe, c'est que je « vaux » plus que lui va tellement de soi que nous ne songeons pas à remettre en question ces pensées, ni à fortiori la pratique qui les sous-tend : l'évaluation. » (Del Rey, 2013, p. 13).*

L'auteur met en évidence à la fois le fait que nous n'interrogeons pas, ce système, mais aussi que nous n'interrogeons pas les notes en elles-mêmes. De même, Hummel se demande pourquoi les chiffres sont systématiquement utilisés, en ignorant le fait qu'avant de mesurer quelque chose, il faut savoir ce que l'on mesure : *« No how much before a what. »* (2006, p. 59).

Si nous décidons de nous limiter dans la suite de ce paragraphe, à l'absence de réflexion quant à la production des chiffres utilisés, plus au cœur de notre réflexion, d'autres exemples sont proposés par la littérature : Viveret, notamment cite l'exemple suivant :

*« La polémique née récemment du classement de la France au douzième rang des nations européennes en terme de PIB par habitant a constitué un bon exemple de ce type de confusion. Ce chiffre a été immédiatement interprété comme le signe d'un déclin de notre pays et l'on a entendu nombre de responsables dissenter gravement sur les sources de ce déclin sans s'interroger le moins du monde sur la nature de ce chiffre et sa méthode de fabrication » (2010, p. 84).*

Le cas des agences de notation est cité par deux auteurs. Degos et al. remarquent :

*« On leur reproche aussi l'opacité de leur méthodologie : en effet pour éviter la copie de leurs procédures et pour protéger leur marché, elles communiquent et informent peu sur leur méthode de notation et sur la part consacrée à chaque indicateur retenu. », et que « Malgré leur important impact sur les marchés financiers, les agences de notation n'ont pas fait l'objet de supervision et de contrôles officiels par les pouvoirs publics. » (Degos et al. 2012, p. 63).*

Gori souligne par ailleurs, que :

*« L'actualité révèle de manière criante que les erreurs des agences de notation financière chargées d'évaluer les risques sur le marché des crédits divers et variés, dispositifs qui se sont révélés incapables de prévoir la crise des subprimes, qui ignorent superbement les biais de leur méthodologies comme les effets des conflits*

*d'intérêts qui les traversent, n'entament en aucune manière leur prétention à prophétiser l'avenir du monde et à dicter leur conduite aux politiques. » (2011, p. 39).*

Il est vrai que les notes de ces agences sont utilisées, et considérées comme crédibles, sans que les utilisateurs ne sachent exactement comment elles sont constituées, ce que Gori décrit comme : « *Une des forces de propagande de ce système d'évaluation numérique, quantifiable et prétendument objectif, dont ces agences de notation font entièrement partie* » (2011, p. 39). Dans un autre domaine, Gori déplore la « *philosophie du benchmarking* » et cite comme « *parangon* », le classement de Shanghai, sur lequel il écrit « *peu importe que ces palmarès baroques soient établis sur de « faux indicateurs » dont on ferait « mauvais usage »* », quoi qu'il en soit, ils apportent le succès aux magazines qui les publient. (Abelhauser, Gori, Sauret, 2011, p. 59). La notion de « *faux indicateurs* » fait référence à Gingras, qui explique à propos de ces classements :

*« Cependant, la plupart des critiques se résument à faire ressortir les « limites » des classements, sans jamais poser clairement la question préalable de leurs fondements épistémologiques : les indicateurs choisis ont-ils bien la signification qu'on leur attribue ? Si ce n'est pas le cas, alors nul besoin de simplement tenter de parer à leurs « limites » ; il faut plutôt les remplacer par d'autres, plus adéquats. Car utiliser des classements fondés sur de mauvaises mesures, pourrait avoir des effets pervers en stimulant des politiques fondées sur des problèmes mal identifiés. Ainsi, il est pour le moins curieux d'apprendre que 61 % des dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur français disent vouloir améliorer leur rang dans le classement de Shanghai alors qu'ils ne savent probablement pas exactement ce qu'il mesure vraiment ! » (Gingras, 2008, p. 68).*

Cette explication démontre clairement que les classements font notamment partie des données chiffrées très utilisées, et concernant lesquelles les utilisateurs ne connaissent pas exactement le mode de construction. Lorino établit le même constat à propos « *des algorithmes de traitement statistique régissant la production du chiffre* », il considère que ceux-ci devraient être « *conçus de manière transparente et discutés publiquement.* », or il constate que, « *malheureusement cette condition est rarement remplie. Les « média sociaux » répugnent à donner accès aux algorithmes qu'ils ont conçus pour l'évaluation chiffrée et livrer ainsi leurs « recettes de cuisine », jugées confidentielles et peut être... vulnérables à la critique.* » (Lorino, 2011, p. 62).

### 2.3.1.2 Dans les organisations.

Au niveau des entreprises, nous n'avons trouvé qu'un article reprenant globalement l'usage des chiffres à ce propos, il s'agit de celui de Berland et al, dans lequel il est écrit :

*« Le gestionnaire-manager est un manipulateur de symboles au rang desquels les chiffres occupent une place importante. », « parfois, les indicateurs prennent vie par eux-mêmes. Ils se réifient et ne sont plus l'objet de discussions. Une fois que la mesure a été imposée comme un outil de gestion, elle devient une chose, une boîte noire, qui a des effets en dehors du cadre dans lequel son concepteur l'avait produite ».*

L'auteur donne comme illustration de ce point, un exemple hors organisations, le nombre des publications des chercheurs qui devient la production des chercheurs, sans critère de qualité et de contribution à l'avancée des connaissances, et conclut : *« De fait, des décisions seront prises à la vue de telles mesures. Le gestionnaire produit donc des chiffres qui lui échappent. »* (Berland et al. 2008, p. 167), chiffres qui sont utilisés, et que le manager utilise, sans réflexion sur leur construction, ils ne donnent même pas lieu à discussion.

Nous avons par contre relevé plusieurs articles traitant de cette absence de réflexion, dans le cadre de la représentation chiffrée comptable. Plusieurs auteurs ont souligné le fait que la comptabilité ne peut pas être objective, Capron ayant ajouté qu'il est essentiel de connaître son mode de production, afin d'apprendre à relativiser l'information fournie. (2006, p. 121).

Colasse va plus loin puisqu'il estime :

*« Ce n'est que muni des connaissances techniques minimales qu'il est possible d'y voir clair, de prendre du recul par rapport au fatras des normes et des procédures de saisie, d'enregistrement, de traitement et de présentation de l'information qui rend, et de façon surprenante s'agissant d'une technique voulue d'information, opaques et souvent incompréhensibles pour leurs utilisateurs les documents qu'elle produit »* (2007, p. 7).

Il écrit donc clairement que la représentation comptable ne peut donner lieu à réflexion, puisque son mode de construction ne semble pas compréhensible pour les utilisateurs. Richard, quant à lui, l'exprime encore plus clairement :

*« En fait, bon nombre d'économistes et de financiers n'ont pas compris la méthode comptable ou se refusent à la comprendre et raisonnent en fonction de leur propre*

*vision, selon laquelle le capital est un actif concret. Cette faute originelle invalide toutes les critiques qu'ils peuvent adresser à la comptabilité, quelle que soit la sophistication des modèles mathématiques qu'ils déploient pour affirmer leurs thèses. » (2008, p. 189).*

Le fait de ne pas maîtriser le mode de construction de la représentation comptable, ne semble par ailleurs pas un obstacle à son utilisation.

## 2.3.2 Quels facteurs favorisent cette absence de réflexion ?

### 2.3.2.1 Le mythe de l'objectivité et une forme de fétichisme à l'égard du chiffre

Le premier facteur favorisant cette absence de réflexion a été évoqué précédemment : il s'agit de ce que nous avons nommé « le mythe de l'objectivité » du chiffre. Puisque le chiffre est perçu comme étant objectif, vrai, neutre et incontestable, il peut paraître cohérent, qu'il soit utilisé tel quel, sans réflexion sur sa construction. C'est notamment le cas de résultats de statistiques divulgués, publiés et commentés dans les médias et sur lesquels Bernard Py alerte, car, écrit-il, des résultats statistiques bruts moyens peuvent être justes mais la notion d'effet de structure (par exemple des salaires moyens faussés par la proportion de femmes embauchés d'une entreprise à l'autre) fait qu'il existe « *une vérité masquée, occultée par la présentation des résultats* », et en déduit :

*« Les chiffres issus de l'application de la méthode n'ont pas de valeur pertinente en eux-mêmes, étant tous différents. Seul le sens des résultats permet de conclure. On pourrait donc dire qu'il ne faut pas « prendre les chiffres au pied de la lettre » ! » (Py, 2010, p. 147).*

Viveret évoque de même les statistiques, « *L'usage immodéré et imprudent des statistiques dans des sociétés qui confondent la réalité et les chiffres se retrouve dans tous les domaines.* », il cite, en particulier la façon de « compter » statistiquement la délinquance, « *on mélange les plaintes des usagers et les interventions des forces de l'ordre sans voir que la seconde variable influence très fortement la première* ». Ainsi par exemple, le remplacement d'un commissariat de police dans lequel les policiers découragés n'intervenaient plus, par une antenne de gendarmerie plus zélée implique, en quelques mois, une hausse de la délinquance liée à l'augmentation des plaintes puisqu'il y a réaction. (Viveret, 2010, p. 86). Enfin

Desrosières, toujours à propos des statistiques, évoque « *des concepts compacts, encapsulés dans des formulations concises et économiques* », que les utilisateurs reçoivent, « *alors que ces outils sont le produit d'une gestation historique traversée d'hésitations, de retraductions, de conflits d'interprétation.* » (Desrosières, 2010, p. 8). Ces différents constats nous amènent donc à rejoindre Lorino, qui a écrit, à propos des outils de gestion, mais cela peut s'appliquer à d'autres représentations chiffrées et notamment aux résultats de statistiques : « *Les conventions adoptées en fonction d'un objectif particulier doivent demeurer visibles* ». (1989, p. 104).

Nous avons constaté d'autre part que les conventions ne demeurent pas nécessairement visibles, qu'elles sont parfois volontairement occultés ou incompréhensibles, mais que, quoi qu'il en soit, les chiffres sont utilisés et pris comme tels sans interrogation. Les chiffres ne nécessitent pas obligatoirement d'explications quant à leur construction pour être considérés comme crédibles. Slavoj considère par ailleurs que : « *nous sommes victimes de l'illusion fétichiste quand nous percevons en tant que propriété immédiate « naturelle », de l'objet fétiche ce qui est conféré à cet objet au sein de la structure.* ». (2003, p. 101). Cette remarque nous amène à penser que les utilisateurs des chiffres sont effectivement victimes de fétichisme, puisque le chiffre est perçu comme vrai, objectif, neutre et incontestable (alors qu'il ne l'est pas nécessairement), et de ce fait utilisé de manière prioritaire, à tout autre mode de représentation, notamment dans les organisations.

### 2.3.2.2 Automatisation de la production de chiffres

Un second facteur explicatif est mis en évidence par trois auteurs, il s'agit du grand nombre de données chiffrées souvent automatisées qu'un individu peut avoir à utiliser. Les trois auteurs évoquent à ce niveau le monde des organisations, et plus précisément celui des grandes organisations : Winner évoque « *Des quantités gigantesques de données, manipulées par des médias électroniques de tous types et utilisées pour faciliter les transactions des grandes et complexes organisations d'aujourd'hui* » ; il estime que :

« *Dans ce contexte, le vrai défi est la pure et simple quantité d'information. Les organisations modernes sont constamment confrontées à la saturation, à des flux de données qui menacent de devenir impossibles à traiter. Les ordinateurs fournissent*



*un moyen d'aborder ce problème ; la vitesse a raison de la quantité. » (Winner, 2002, p. 180).*

Il n'est pas envisageable dans une telle situation que les responsables de ces organisations soient en mesure de réfléchir quant à la construction de ces données. C'est ce que confirme Berry, qui envisage l'extension de cette hypothèse à des organisations plus petites :

*« En effet si l'on trouve encore dans des petites organisations des "artisans décideurs" relativement maîtres de leurs choix et qui se fondent sur une panoplie d'outils dont ils disposent librement, dans les grandes organisations on voit plus souvent des agents (plutôt que des "décideurs") alimentant en données des systèmes dont les finalités leur échappent. (Encore faut-il relativiser sérieusement cette hypothèse, pour nombre de PMI la gestion du temps d'un chef de petite entreprise est souvent des plus problématiques et, dans ses relations avec sa banque, il a généralement l'impression d'être face à une grande machine rigide). » (Berry 1983 p.15).*

Outre la quantité d'informations que le manager est susceptible de devoir gérer, nous avons vu au cours de notre premier chapitre, que le manager doit faire face à des contraintes de temps et travailler dans l'urgence, ce qui n'est pas propice à la réflexion. Ellul a lui aussi cité les dirigeants d'entreprises accablés d'informations au-delà de ce qu'ils peuvent assimiler, et qui s'aperçoivent malgré tout, qu'ils sont constamment sous-informés, (1988, p. 185).

Enfin, nous l'avons vu, Ellul établit un lien entre le développement des techniques et l'absorption par l'économie de toutes les activités sociales, cette « domination » de l'économie allant dans le sens du développement de l'usage des chiffres. Ces chiffres, selon lui, sont issus des instruments des techniques économiques ou comptables, que sont la statistique, la comptabilité, l'application des mathématiques à l'économie... (1990, p. 146 et 150). Dans ce cadre, Ellul décrit :

*« l'homme fasciné » : « Fascination, avec ce que cela comporte de fixation exclusive sur un objet, d'intérêt passionné, d'impossibilité de se détourner, d'obéissance hypnotique, d'absence complète de prise de conscience, et finalement d'extériorisation de soi (possession ou dépossession, selon le point où l'on se situe). Je ne dis pas que tous les habitants du monde occidental soient fascinés. Et contrairement à ce qu'un jugement simpliste porterait à le croire, ce sont les hommes les plus cultivés, à la personnalité la plus développée, qui sont les plus fascinés. » « En réalité **les fascinés par les technologies**, ce sont les intellectuels, les*

*techniciens évidemment, les scientifiques, les cadres supérieurs, les journalistes et leaders d'opinion divers, les artistes, les prêtres et pasteurs, les hommes politiques, les responsables économiques (banquiers, PDG...), les professeurs (qui ont trop souffert de s'entendre dire que leur enseignement ne sert à rien), les administratifs de haut niveau... tels sont les fascinés, ne manifestant aucun esprit critique.* » (Ellul, 1988, p. 582).

La théorie de « *l'homme fasciné* », « *ne manifestant aucun esprit critique* », pourrait être un facteur explicatif de l'absence de réflexion quant à ce qui est issu de la technique et donc quant aux chiffres automatisés en particulier.

### 2.3.2.3 Une formation au management encourageant l'usage du chiffre, mais pas la réflexion et le développement de l'esprit critique

Nous avons vu, dans un chapitre précédent, traitant de la déresponsabilisation des managers et des lacunes de la formation au management dans ce sens, qu'un certain nombre d'auteurs considèrent que la formation a tendance à formater les futurs managers et à reproduire du même. C'est ce qu'écrit notamment De St Martin : « *Le monde des formations d'élites, des grandes écoles en particulier, longtemps assuré de se reproduire* » (2008, p. 101). Les notions de formatage et d'autoreproduction nous semblent propices à une absence d'encouragement à la réflexion, ce que soulignent, Lorino : « *La formation d'élites plutôt conformistes, préparées à la résolution efficace de problèmes dont l'énoncé est donné plutôt qu'à la reformulation des problèmes* » (1989, p. 213), Noiville : « *On nous encourage peu à penser hors du cadre. Encore une fois, le propre de la grande école n'est-il pas plutôt de reproduire du conforme et du même.* » (2009, p. 68), ou encore de manière plus généralisée, Ellul :

*« L'enseignement, même en France, s'oriente vers cette œuvre fragmentaire, parcellaire, de création de techniciens et par conséquent d'individus utiles en groupes selon les critères d'utilité en cours ; d'individus conformes et aux structures et aux exigences du groupe. L'homme formé intellectuellement ne doit plus être un modèle, une conscience, une lucidité en mouvement qui animent le groupe, fût-ce en le combattant. Il est le servant le plus conformiste possible des instruments techniques »* (1990, p. 316).

Selon Ellul, l'individu ainsi formé serait plus enclin à être soumis aux chiffres, issus des instruments techniques, plutôt qu'à réfléchir à leur construction.

Par ailleurs, nous avons souligné, toujours dans le cadre de cette section sur les lacunes de la formation, que les auteurs mobilisés reprochent à la formation au management, d'être essentiellement disciplinaire et technique, tournée vers le directement utilisable et le comment faire, et destinée à servir la performance, ce qui nous a amené à conclure, à la suite des auteurs mobilisés, que cette formation était donc peu propice, de manière générale, au développement de la réflexion, du jugement et de l'esprit critique. La formation au management pourrait donc être accusée, au moins partiellement, d'être à l'origine de l'existence de l'homme « fasciné », d'Ellul. D'un autre côté, comme le souligne Belet, l'apprentissage de savoirs et de savoir-faire, essentiellement techniques correspond à des approches managériales « *essentiellement instrumentales et quantitatives* », (2008, p. 96), dans une vision gestionnaire « *essentiellement focalisée sur la capacité à obtenir des résultats financiers à court terme* ». (2008, p. 97). Ce mode d'apprentissage légitime donc, selon l'auteur, l'usage de chiffres et en particulier d'objectifs chiffrés, dont la méthode de calcul s'impose naturellement, via une formation technique en finance ou en comptabilité. Lorino considère de même, que le fait d'enseigner des savoirs techniques, (il évoque dans ce sens, « *l'orientation du système éducatif vers le contenu encyclopédique plutôt que vers les mécanismes d'apprentissage* » (1989, p. 213) ne fournit pas aux étudiants « *les ressources nécessaires à une compréhension élargie des situations de gestion qu'ils rencontreront dans leur carrière* », mais leur fournit des recettes. Il se demande par ailleurs, « *Forme-t-on des experts du chiffre ou des enquêteurs répondant aux préoccupations de parties prenantes multiples ?* » (Lorino, 2009, p. 34). Il souligne également, toujours dans ce cadre de la formation, « *la tradition positiviste, demeurée très forte, pour laquelle il ne peut y avoir de démarche rationnelle hors de ' « l'algorithmique », hors du « formalisable », hors de « l'objectif », et pour qui, l'action du sujet relève de l'irrationnel.* » (Lorino, 1989, p. 213).

Ces différentes remarques de Lorino vont aussi dans le sens d'une valorisation de l'usage des chiffres, dans le cadre de ces formations techniques, et rejoignent ce qui avait été mis en évidence au premier chapitre de notre thèse, à savoir qu'une formation disciplinaire et technique, forme au « comment faire », par rapport à une situation, fournit une solution directement applicable, mais n'encourage ni à la réflexion, ni au jugement ni à la remise en cause. Enfin Berry confirme de même le fait que la formation au management enseigne des

techniques et des recettes, et encourage l'usage des représentations chiffrées (en l'occurrence, dans le cadre de cet exemple, taux de croissance et part de marché notamment) :

*« C'est ainsi que des milliers d'étudiants dans de nombreuses institutions de formation à la gestion des pays occidentaux apprennent les "lois" du BCG<sup>36</sup>, ce qui contribue à en renforcer l'emprise dans des organisations très diverses. Des travaux qui plaident pour la contingence des solutions à chaque cas trouvent ainsi difficilement leur place dans un système aussi avide de vérités générales. » (1983, p. 39).*

Grâce à l'apprentissage de techniques par disciplines, les étudiants en management apprennent donc à utiliser les chiffres, dans le cadre de solutions toutes-faites, sans faire nécessairement appel à leur esprit critique, ce que confirme Ellul : *« Et l'enseignement ne doit plus être une imprévisible aventure dans l'édification d'un homme, mais une conformisation et l'apprentissage d'un certain nombre de « trucs » utiles dans un monde technique. » (1990, p. 317).* L'usage des chiffres, s'il est présenté comme un savoir-faire objectif, fait ainsi partie de ce que les futurs managers pensent devoir maîtriser pour agir. C'est ce que confirme, nous semble-t-il, un article, qui concerne la SFAF (Société Française des analystes financiers), qui préconise que les *« décideurs »*, en entreprise :

*« doivent être familiers avec le langage des financiers, afin de posséder les clés indispensables au développement de leur entreprise. » « En effet, un décideur aujourd'hui ne doit-il pas être en mesure de négocier avec ses banques un soutien ou encore un crédit ? Il devra être irréprochable dans la présentation de ses projets et convaincre du retour sur investissement. Enfin, il aura à démontrer sa capacité à rembourser. » (Legrand-Boucard et al. 2010, p. 228).*

Cet article traduit la pensée du monde professionnel, il n'y aurait donc pas nécessairement conscience s'agissant du monde professionnel de la nécessité d'introduire plus de réflexion dans les formations au management, pas plus que dans le monde politique, du moins il y a quelques années, puisqu' *« en mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a fixé comme objectif à la politique éducative de l'Union de « produire un capital humain rentable au service de la compétition économique. » (Pezet, 2008, p. 277).* L'auteur se demande ensuite si *« le vrai besoin de l'entreprise »*, n'est pas *« la production d'un salarié conforme » (2008, p. 278).*

---

<sup>36</sup> Boston Consulting Group

De même, malgré le fait que plusieurs auteurs académiques déplorent l'incitation de la formation à l'usage de données quantitatives, et ses lacunes, quant au développement de la réflexion et du jugement des futurs managers, le milieu de l'enseignement et de la recherche n'en paraît pas réellement conscient. En effet, Lorino le souligne ainsi :

*« Mais pourrions-nous jurer que la recherche et l'enseignement échappent à la relative stagnation qui semble affecter les pratiques professionnelles ? Pourrait-on en jurer, alors qu'une proportion croissante des institutions académiques prétend mesurer la qualité du travail académique... par un chiffre – le nombre de publications dans des revues qui sont elles-mêmes... évaluées par un ranking chiffré ou un nombre d'étoiles... Comment mettre en garde les étudiants sur les limites du chiffre lorsque, institutionnellement, le rêve du « pilotage par un clic » semble irrésistiblement progresser dans le monde académique et la fuite devant le jugement complexe se généraliser, malgré les mises en garde argumentées » (2009, p. 34).*

Cette dernière remarque nous conforte dans le fait que la formation encourage et valorise ainsi l'usage des chiffres.

### 2.3.3 Synthèse sur un usage privilégié mais sans questionnement quant à sa construction

La revue de la littérature nous a permis de constater que les représentations chiffrées étaient très utilisées, dans la société en général, sans connaissance de leur mode de construction et donc sans aucune réflexion à ce niveau. Nous avons constaté d'autre part que les méthodes de construction des chiffres sont parfois volontairement cachées, pour limiter toute vulnérabilité à la critique et que malgré ce fait, les chiffres sont considérés comme crédibles et fort utilisés. Deux exemples en sont la preuve : celui des agences de notation et des nombreux classements, à l'image du classement de Shanghai.

Peu d'articles concernent les organisations à ce propos, trois articles se rapportent plus particulièrement à la représentation chiffrée comptable, dont le mode de construction ne semble pas toujours compris et compréhensible pour les utilisateurs. Toutefois, et ce malgré le fait qu'il apparaisse nécessaire aux auteurs mobilisés que les utilisateurs des comptes, conçoivent la manière dont ils sont construits, le fait que ce ne soit pas le cas, ne limite en rien leur utilisation.

Nous nous sommes ensuite demandés pourquoi l'usage des chiffres était autant privilégié dans ces conditions, ce que nous avons pu rapprocher d'une part du mythe de leur objectivité, ainsi que d'une forme de fétichisme à leur égard, et d'autre part de la confiance des individus dans les techniques qui permettent une automatisation des données chiffrées, limitant ainsi la compréhension de leur mode de construction. Par ailleurs, quelques auteurs ont souligné, dans le cadre des organisations, le fait que les managers se trouvent inondés par un très grand nombre de données chiffrées le plus souvent automatisées, qu'ils n'ont pas le temps d'analyser.

Enfin, la formation au management est accusée, par de nombreux auteurs d'avoir pour objectif de former des managers formatés au monde des affaires et peu enclins à faire preuve d'esprit critique. Tournée vers la technique et le comment, plus que vers le pourquoi, elle incite à l'utilisation de données quantitatives, sans encourager le recul quant à leur conception et leur signification, ne serait-ce que par le simple fait qu'elle en est victime aussi, via notamment le fétichisme affiché à l'égard des classements.

## **2.4 Conclusion du second chapitre**

La littérature que nous avons mobilisée dans ce chapitre, nous a permis de mettre en évidence un consensus, quant à un usage privilégié de la représentation chiffrée dans les entreprises et dans la société en général, le plus souvent considéré comme s'étant étendu de l'organisation à la société dans son ensemble, avec comme paradigmes sous-jacents le managérialisme, l'idéologie gestionnaire, ou encore l'économisme.

L'usage privilégié de la représentation chiffrée est d'autre part encouragée par deux paradigmes dominants de notre société occidentale : l'utilitarisme et le rationalisme.

Les auteurs que nous avons mobilisés, ont souligné par ailleurs, l'attribution unanime des caractéristiques d'objectivité, de vérité et de neutralité au chiffre, qui est en outre considéré comme une réponse à la complexité et à un besoin d'efficacité, ainsi que comme une réponse à l'incertitude et à un besoin de sécurisation.

Pour toutes ces raisons, le chiffre apparaît comme indispensable, ce qui n'est pas remis en question par les auteurs, et est utilisé, tant dans les organisations que dans d'autres domaines, de manière prépondérante, voire excessive. En effet, ces derniers ne considèrent pas pour autant que l'usage du chiffre soit toujours adapté, ni suffisant et son objectivité est largement remise en cause.

Compte tenu de cette dernière remarque, il apparaît nécessaire à plusieurs d'entre eux, tant dans le milieu des entreprises que dans d'autres domaines, que les utilisateurs du chiffre comprennent son mode de construction et fassent, dans ce cadre, appel à leur jugement et leur esprit critique, ce qui ne semble généralement pas être le cas, du fait notamment, nous semble-t-il, du mythe de leur objectivité, de la confiance des individus dans les techniques et la rationalisation, et du grand nombre de données chiffrées le plus souvent automatisées, disponibles de ce fait.

Dans le monde des organisations, plus particulièrement, nous avons pu mettre en évidence le fait que les managers travaillent dans l'urgence, et sont donc peu enclins à interroger les chiffres qu'ils utilisent, d'autant que la formation au management semble les encourager tant dans le sens de l'usage prioritaire du chiffre, que dans le sens d'un usage sans réflexion quant à leur construction.

Ces derniers constats nous amènent donc à dégager deux éclairages, qui permettent de justifier ce que nous entendons par un usage privilégié, voire excessif de la représentation chiffrée. Son usage est excessif, dans le sens où la représentation chiffrée est utilisée pour appréhender le réel, même si son usage n'est pas adapté à la situation et fait passer de ce fait à côté du réel, ce qui n'est pas vérifié, puisqu'elle est utilisée, semble-t-il sans réflexion quant à sa construction.

Notre premier éclairage, toile de fond de la problématique que nous souhaitons étudier, est donc le suivant :

**Le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction** (car le chiffre est pensé comme objectif, vrai, incontestable et donne lieu à une forme de fétichisme et car la production de chiffres est souvent automatisée, et instantanée, ce qui ne conduit pas à se questionner).

Cet éclairage est toutefois incomplet, dans le sens où un autre facteur, qui nous apparaît essentiel, conduit à une utilisation de la représentation chiffrée, sans questionnement sur sa construction : il s'agit de la formation au management, ce qui donne lieu à un second éclairage, toile de fond de notre travail :

**L'usage de la représentation chiffrée sans questionnement est légitimé par la formation au management** (car il s'agit avant tout d'une boîte à outils techniques plus qu'un encouragement au débat, à la réflexion et au jugement, qui contribue à formater les étudiants à la logique du monde des affaires).

Munie de ces deux éclairages, toile de fond de notre travail, nous allons pouvoir, dans un prochain chapitre justifier et clarifier notre problématique.





## 3. Justification et clarification de la problématique

### 3.1 Justification de la problématique

#### 3.1.1 Clarification de la problématique

##### 3.1.1.1 Un constat d'une forme de déresponsabilisation du manager

La notion de déresponsabilisation des managers a été analysée au premier chapitre de notre thèse, à partir du concept de responsabilité de Ricoeur. Il s'agit d'une responsabilité qui implique la présence d'un agent, responsable ou sujet, ici le manager, libre de ses choix, lucide à qui est imputée l'action, dont il assume les conséquences directes, sans en négliger les effets adjacents, par « *la vertu de prudence* », et ce dans une « *visée éthique* », une responsabilité étendue donc à l'homme et à son environnement.

Dans ce cadre, nous avons pu mettre en évidence une déresponsabilisation des managers, ou de certains managers. En effet, un nombre grandissant de managers se voient accusés, depuis les années 2000, de dérives, fraudes ou malversations, mais aussi, et surtout, d'actions légales et conformes aux attentes du monde des affaires, mais aux conséquences directes ou indirectes néfastes pour l'homme et son environnement, ce que souligne fort justement Porter :

*« Une fois que les banquiers et investisseurs d'Islande et d'Irlande, de Grande Bretagne et des Etats-Unis eurent provoqué des vagues de faillites et épuisé les fonds de pension, après que des millions de personnes partout dans le monde furent expulsées de leur maison et mises au chômage, après que des nations tout entière eurent à faire face à un effondrement financier menaçant le système monétaire européen, on ne pouvait plus négliger l'homme derrière le rideau. » (2014, p. 259).*

D'autre part, la revue de la littérature nous a permis de souligner le fait que nous vivons dans un contexte dans lequel les valeurs du monde de la finance dominent la société dans son ensemble, ce qui a pour implications, et plus particulièrement dans les grandes entreprises :

- La mise en avant d'une partie-prenante prioritaire dans le monde des affaires (l'actionnaire), au détriment des autres parties-prenantes,

- La survalorisation de la performance à court terme de l'entreprise, reliée aux profits personnels des managers, les encourageant ainsi à l'opportunisme,
- L'intériorisation, voire l'assujettissement des managers à la logique du monde des affaires, monde dans lequel l'humain et l'environnement ne sont pas des priorités, et ce, malgré le développement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, hors du périmètre de notre thèse, mais qui d'après nous, ne remet pas en cause ce dernier point puisque, selon Jorda notamment, « *la RSE est étroitement intégrée au managérialisme dans la mesure où le raisonnement prend appui sur une conception gestionnaire des hommes et des actions à entreprendre* ». (Jorda, 2009, p. 159).

Enfin, nous avons relevé également le fait que la formation au management est considérée comme étant une formation essentiellement technique et disciplinaire, accusée de reproduire de futurs managers formatés à la logique du monde des affaires.

Nos lectures et notre analyse nous ont en conséquence permis de conclure à une forme de déresponsabilisation de certains managers, et à un contexte de déresponsabilisation, au sens de la responsabilité précédemment définie.

Nous nous sommes interrogée par ailleurs quant à l'origine ou à une des origines de ce contexte, et nous avons choisi, dans ce cadre, de questionner l'usage qui est fait des représentations chiffrées dans les entreprises.

### 3.1.1.2 Un constat d'usage privilégié, voire excessif des représentations chiffrées dans les organisations

La littérature que nous avons mobilisée sur ce thème, nous a permis de mettre en évidence un consensus, quant à un usage privilégié de la représentation chiffrée dans les entreprises, encouragée par deux paradigmes dominants de notre société occidentale : l'utilitarisme et le rationalisme.

Nous avons pu observer que l'usage des chiffres répond aux besoins des managers et à leurs contraintes, dans le contexte du monde des affaires actuel. En effet, nous avons noté en particulier que ces derniers sont souvent amenés à travailler vite, dans l'urgence, efficacement, en tenant compte des exigences de leurs supérieurs, voire directement des

actionnaires, mais aussi des exigences dues à la gestion des hommes avec qui ils sont amenés à faire équipe. Ils doivent en outre faire face à un environnement mondialisé, complexe et incertain.

D'un autre côté, le chiffre est pensé par le manager comme étant objectif, vrai, incontestable. Il est considéré comme une réponse à la complexité du réel, qu'il permet de représenter et de synthétiser, et à un besoin d'efficacité, ainsi que comme une réponse à l'incertitude et à un besoin de sécurisation. Nous avons pu établir par ailleurs, que l'usage du chiffre correspond en entreprise notamment, à un langage commun partagé crédible et convaincant, qui peut être utilisé comme outil d'aide à la décision, de motivation, de contrôle, voire comme outil d'orientation des comportements. Le chiffre, comme représentation d'une réalité, est donc indispensable au manager et son usage est encouragé par la formation au management.

Toutes ces remarques justifient un usage privilégié du chiffre par le manager, dans les organisations.

Toutefois, plusieurs auteurs parmi ceux que nous avons mobilisés, estiment que l'usage du chiffre n'est pas nécessairement toujours adapté, ni suffisant, en toutes circonstances. Certains auteurs soulignent dans ce sens la nécessité pour les individus, notamment face à la complexité, de faire appel à leur propre jugement et d'avoir recours au débat, d'autres, face à l'angoisse et au risque, d'apprendre à gérer l'incertitude.

D'autre part, il y a consensus dans la littérature que nous avons mobilisée, sur l'absence d'objectivité de la représentation chiffrée, et l'impératif pour ses utilisateurs de connaître et de se questionner quant à son mode de construction. De manière plus générale, il y a consensus sur la nécessité pour tout individu de comprendre, de dépasser, et d'ouvrir les débats sur ses modes de représentations, ce qui, d'après les auteurs, n'est pas réalisé, concernant la représentation chiffrée par les managers, d'autant que leur formation ne les y encourage pas.

C'est pour ces différentes raisons, que la notion d'usage privilégié, voire excessif, du chiffre est évoquée dans notre problématique : elle traduit un usage prioritaire de la représentation chiffrée, sans aucune réflexion quant à sa construction, ce qui peut impliquer un mauvais usage ou un usage inadapté. Elle traduit aussi le fait que le seul usage du chiffre, peut s'avérer insuffisant pour représenter la réalité, dans toute sa complexité.

Nous ne remettons pas en cause dans ce travail, l'usage de la représentation chiffrée dans les organisations, mais leur usage privilégié, voire excessif. Il nous semble en effet légitime d'interroger non pas l'usage du chiffre, mais l'invasion des chiffres, et leur arrogance à considérer représenter le réel, avec pour toile de fond, les deux éclairages, que nous avons mis

en évidence en fin de chapitre deux et que nous venons de rappeler très succinctement, à savoir :

- **Le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction**, puisqu'il la pense objective, vraie et incontestable, et qu'il semble faire preuve de fétichisme à son égard, mais aussi, puisque lui est proposé de manière instantanée, un très, voire trop grand nombre de chiffres, dont la production est automatisée et donc difficile à interroger.
- **L'usage de la représentation chiffrée (sans questionnement) est légitimé par la formation au management**, dans le sens où il s'agit d'une formation technique, par laquelle le futur manager est considéré comme formaté à la logique des affaires ; il y apprend à utiliser les chiffres, qu'il pense donc maîtriser ; ce type de formation n'encouragerait par ailleurs ni au débat, ni à la réflexion, ni au jugement.

Ces deux éclairages ont été mis en évidence dans le cadre de notre revue de la littérature, cependant nous n'avons, notamment pour le premier, pas trouvé beaucoup d'articles, concernant spécifiquement l'entreprise. Nous n'en avons relevé que quatre, dont trois concernent la représentation chiffrée comptable. Concernant la formation au management, nous avons pu relever une littérature plus riche, mais également dans ce cadre quelques volontés de la faire évoluer.

Nous allons donc, lors de notre confrontation avec le terrain, être particulièrement attentive aux signaux contradictoires éventuels quant à cette toile de fond.

### 3.1.1.3 Clarification de notre problématique

Notre travail porte sur le lien qui pourrait exister, entre d'une part :

- une forme de déresponsabilisation des managers,

et d'autre part

- l'usage privilégié, voire excessif, qui est fait de la représentation chiffrée dans les organisations, pour se confronter au réel.

Le lien peut être pensé dans les deux sens : il est possible d'envisager qu'un contexte de déresponsabilisation ou une déresponsabilisation des managers va entraîner un usage plus important, voire excessif du chiffre. Il nous semble cependant difficilement envisageable de

tenter d'établir un lien fléché dans ce sens, étant donné la difficulté, d'une part de devoir étudier et surtout sélectionner des individus déresponsabilisés, au sens où nous l'entendons, et d'autre part de faire émerger la conscience de l'usage prioritaire du chiffre dans ce cadre. Il s'agirait d'une recherche en terrain plus que sensible, selon le terme utilisé par Hennequin (2012, « La recherche à l'épreuve des terrains sensibles »).

Quoi qu'il en soit, ce n'est pas l'objet de notre travail, nous avons fait le choix de flécher le lien dans l'autre sens, puisqu'effectivement, nous nous demandons si le fait que les managers soient encouragés et amenés à utiliser, et donc utilisent, la représentation chiffrée de manière privilégiée, voire excessive, ne favorise pas leur déresponsabilisation, au sens de la responsabilité de Ricœur. C'est la question que nous nous posons dans ce travail, l'interaction pourrait éventuellement être questionnée dans un second temps.

### 3.1.2 Que dit la littérature sur cet éventuel lien ?

#### 3.1.2.1 Résultat de nos premières recherches

Notre question de départ intégrait le lien entre le concept de responsabilité, via la déresponsabilisation, et la représentation de la réalité par les chiffres, mais nous avons dans un premier temps envisagé de traiter ce lien, dans le champ de la formation au management.

Nous avons débuté nos recherches dans ce sens, sur le site de l'Association Francophone de Comptabilité, avec la revue des thèses soutenues en comptabilité, contrôle et audit entre 2001 et 2010, soient environ 340 thèses, la revue du sommaire et des résumés des articles de la revue « Comptabilité, Contrôle, Audit », de 2006 à 2011 inclus, soient environ 140 articles, et la revue des communications dans les congrès sur le site Hal-archives ouvertes, en lien avec l'Association Francophone de Comptabilité (environ 600 articles entre 2005 et 2010). L'objectif de cette première recherche était de trouver toutes les thèses ou articles en rapport avec la représentation (du réel) par les chiffres et avec en particulier, ce que le chiffre ne dit pas. Nous avons retenu 8 articles traitant tous de l'information financière (notamment en normes IFRS, reliée à la qualité de l'information comptable) et 2 thèses, l'une sur l'absence de neutralité de la terminologie comptable (2003) et l'autre sur le contenu informatif des chiffres comptables (2009), ces deux thèses n'ayant finalement pas présenté d'intérêt dans le cadre de notre travail.

La notion de représentation chiffrée était dans ce cadre, limitée à l'information comptable ou financière de l'entreprise, nous n'avons rien trouvé de plus général.

Nous avons en parallèle effectué des recherches sur le site du SUDOC-ABES et sur les différentes bases de données académiques que sont, Cairn, Ebsco et Science Direct (avec concernant cette dernière base, pour cible essentielle la revue « Accounting, Organizations and Society » qui nous a été conseillée lors d'échanges dans le cadre des séminaires du laboratoire). Les mots clés testés dans un premier temps, ont été : « chiffre (nombre) ou figure (number) », « représentation ou representation » « représentation chiffrée (ou par les chiffres) ou numerical data (ou representation by, figures) », « quantification », « Interprétation ou interpretation », « subjectivité ou subjectivity », « responsabilité ou sense of responsibility et manager ou management (ou dirigeant) », « manager responsable », « déresponsabilisation » et « enseigner, enseignement (teaching) , éducation, enseignement supérieur ».

Nous avons effectué cette recherche par mots clés, en fonction des moteurs de recherche, dans le thesaurus, dans le titre, dans les mots du sujet, dans le résumé et/ou par domaine (éco-gestion, sciences sociales, management, sciences de l'éducation...) ou encore par revue ou par auteur, et nous avons croisé les mots clés.

Le résultat de nos premières recherches est synthétisé dans le tableau ci-dessous (il s'agit du nombre d'articles ou d'ouvrages sélectionnés via les mots clés listés ci-dessus et regroupés par grands thèmes) :

	<b>CAIRN</b>	<b>SCIENCE DIRECT (Revue AOS)</b>	<b>EBSCO</b>	<b>SUDOC- ABES (thèses)</b>
<b>Chiffre (et réel)</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Représentation</b>	<b>7 (dont 5 sur l'info financière)</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Responsabilité du manager</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5 (dont un de 1974 et un de 1966)</b>	<b>0</b>

Nous n'avons d'abord rien trouvé sur la distance au chiffre dans le cadre de l'enseignement au management, ni sur l'interaction entre chiffre, représentation et responsabilité. Chacun des termes de notre problématique se trouvait documenté mais de manière limitée.

Notre recherche s'orientait donc vers une recherche exploratoire, non traitée dans le cadre de la littérature académique.

### 3.1.2.2 Articles et ouvrages retenus en fin de parcours comme traitant au moins partiellement du lien exploré

Nos recherches se sont poursuivies tout au long de la thèse, essentiellement par la remontée des filières bibliographiques, (ce qui a fait émerger de nouveaux mots clés dont « l'évaluation » ou « la mesure »), puis par auteurs, mais aussi grâce aux présentations auxquelles nous avons assisté et aux échanges que nous avons pu avoir lors de réunions ou de journées doctorales, dans le cadre de notre laboratoire, ou lors des ateliers organisés par notre directeur de thèse, ou encore lors de journées, comme la première journée d'étude de la Société Philosophique des Sciences de Gestion en septembre 2011, la journée de la recherche sociale au Conservatoire National des Arts et Métiers en mars 2012, la journée de l'Histoire de la Comptabilité et du Management organisée par l'Association Francophone de la comptabilité à Toulouse en mars 2012, sur le thème des images et représentations, ainsi qu'une journée particulièrement passionnante, intitulée « Statactivisme », qui a eu lieu le 15 mai 2012 et au cours de laquelle, nous avons découvert et écouté entre autres, des auteurs comme Porter, Desrosières ou encore Boltanski.

C'est ainsi que nous avons rassemblé un grand nombre de nos lectures, que nous avons répertoriées au fur et à mesure, dans un tableau bibliométrique présenté en annexe une. Quelques recherches complémentaires par mots clés ont été effectuées, notamment sur le site essentiellement anglophone EBSCO, à partir du concept de « représentation », ainsi que sur le site de l'Association Francophone de Comptabilité, en fin de parcours, ce qui n'a rien donné nous intéressant. La dernière vérification sur Cairn a eu lieu en avril 2015, nous n'avons trouvé aucun article nouveau, à partir des mots clés ou croisements de mots clés qui se trouvent au cœur de notre problématique comme chiffre, représentation, management, réalité ou encore quantification, mais nous avons en outre orienté notre recherche vers de nouvelles



notions telles que le managérialisme, l'utilitarisme, le behaviorisme, le fétichisme, l'assujettissement, ou encore l'instrumentalisation, que nous avons croisées avec les mots clés usuellement recherchés. Cette dernière recherche a donné lieu à une dizaine d'articles, très utiles à la clarification de notre problématique.

La bibliographie ainsi établie, emprunte à des disciplines autres que les sciences de gestion, discipline dans laquelle s'inscrit notre thèse. Elle emprunte notamment beaucoup à la sociologie et dans une moindre mesure, à la psychologie ou à la psychosociologie et à l'économie. En effet, la gestion correspondant plutôt à des pratiques, il nous apparaît nécessaire pour prendre du recul, et les interroger, de lire dans d'autres disciplines. D'après Oswick et al., il est généralement admis que l'emprunt de théorie est banal en théorie des organisations et du management. Whetten, Felin et King ayant récemment affirmé<sup>37</sup> que la recherche organisationnelle repose en grande partie sur des concepts et des théories empruntés aux disciplines voisines, comme la psychologie et la sociologie. (Oswick et al. 2011, p. 319). Notre problématique s'est parallèlement précisée, et nous avons dans ce cadre, fait le choix de ne pas travailler dans le contexte de la formation au management, dans lequel nous sommes trop impliquée, en tant qu'enseignant chercheur, mais dans le contexte des organisations, la formation au management étant mobilisée en toile de fond, comme une variable explicative du lien étudié.

Il ressort de notre revue de littérature ainsi constituée, une documentation autour de chacun des termes de notre problématique, ce qui nous a permis de la clarifier, mais très peu de choses sur le lien étudié.

Au total, trois textes, traitent au moins partiellement de ce lien, dans le champ des organisations, et un l'évoque seulement, en dehors de ce champ.

Le premier texte traitant partiellement du lien que nous souhaitons explorer, est un article de Dominique Bessire, daté de 2005, intitulé « *Responsabilité sociale de l'entreprise et parties-prenantes : compter ou discuter* », qui établit un lien entre la responsabilité et la mesure comptable, (par mesure comptable, il sous-entend plus particulièrement dans ce texte, les outils de mesure de la performance dite « sociétale » en matière de Responsabilité Sociale des entreprises). L'auteur remet en cause l'objectivité affichée de cette mesure ainsi que la façon de penser l'entreprise, et considère que « *la mesure comptable, loin d'être mise au service de*

---

<sup>37</sup> In « The practice of theory borrowing in organizational studies: current issues and future directions. Journal of Management, 35, 2009, 537.

*la RSE, devient un instrument de déresponsabilisation* » (2005, p. 7), car selon l'auteur, « *Pour faire rimer comptabilité et responsabilité, il faut accepter de reconnaître la subjectivité de toute mesure* ». (2005, p. 7), aspect qui rejoint notre premier éclairage. En effet la condition de la responsabilité implique, selon Bessire, l'entrée en scène du « je » et de son jugement, notamment quant à l'intention qui sous-tend l'emploi des données chiffrées et au fait de s'assurer que non seulement, ces données amènent dans la direction souhaitée, mais encore qu'il s'agit de la bonne direction pour « *la communauté de sujets, parties prenantes à un projet partagé, tous également responsables* » que devrait être l'entreprise. (Bessire, 2005, p. 2).

Le second texte est un ouvrage d'Aglietta et de Rebérioux, datant de 2004, intitulé « *Dérives du capitalisme financier* », dans lequel les auteurs établissent un lien entre la comptabilité tournée vers l'actionnaire, fondement du capitalisme financier, et la responsabilité du dirigeant à l'égard du collectif de l'entreprise. Ils remettent en cause l'objectivité de la comptabilité, en constatant :

*« qu'il n'y a pas de manière neutre de qualifier et de quantifier une activité. Le langage comptable véhicule nécessairement une vision de l'entreprise, c'est-à-dire une vision de la nature de son activité et de la place de ses différents parties prenantes »* (2004, p. 170),

et ils considèrent qu'en l'occurrence les normes comptables internationales amènent les dirigeants d'entreprises à les gérer, au profit de la seule valeur actionnariale (2004, p. 187). Les auteurs observent dans ce cadre, que les scandales financiers, les faillites, les fraudes, les manipulations comptables qui sont des formes de déresponsabilisation, ont pour objectif le maintien d'une évaluation boursière favorable (2004, p. 305). Le lien est ainsi établi entre une utilisation de la représentation comptable (sans interrogation quant à sa construction et sans prise en compte de sa subjectivité, et de son rôle quant à l'orientation de la finalité de l'entreprise) et une déresponsabilisation des managers. Aglietta et Rebérioux le résument ainsi :

*« Plus l'intérêt des actionnaires est privilégié, plus la gestion des entreprises doit se faire au nom d'une extériorité (le marché financier). Ce processus contribue à déresponsabiliser le pouvoir managérial. La valeur actionnariale renforce, plutôt qu'elle ne limite, le pouvoir discrétionnaire des dirigeants »*. (2004, p. 346).

Le troisième texte, qui s'intitule « *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver* », est un article de 2007, écrit par Bouquin et Fiol, qui établissent un lien entre la

pratique du contrôle de gestion, qui, selon les auteurs, sous l'influence du paradigme économique et de la théorie de l'agence, est devenu essentiellement un traitement de l'information objective, (2007, p. 7 et p. 13), c'est-à-dire de l'usage de chiffres, et la responsabilité du manager à qui sont imposés des objectifs de résultats à atteindre de plus en plus contraignants, les transformant ainsi en « *simples responsables de moyens* », ou en « *simples exécutants* » (2007, p. 2 et 12). Ce qui n'est pas compatible avec le concept de responsabilité défini précédemment. En effet, comme le précisent Bouquin et Fiol :

*« Confrontés à des situations complexes, les managers ont tendance à recourir immédiatement à des solutions sans avoir cerné les problèmes auxquelles elles sont censées répondre, à focaliser leur attention sur un périmètre limité de la situation à laquelle ils ont à faire face en appauvrissant leur champ de vision, à se réfugier derrière leurs certitudes sans se rendre compte que ce ne sont que des croyances et, plus généralement, à simplifier leur monde de manière inconsciente. »* (2007, p. 9),

ce qui correspond à une utilisation prioritaire de données quantitatives, sans réflexion quant à leur construction.

*« Ils deviennent en conséquence de simples exécutants. Ayant de moins en moins de marge de manœuvre sur les fins, ils restent au mieux responsables de la mise en œuvre des moyens ; mais certains se plaignent de jouir de moins en moins de ce dernier pré-carré d'autonomie. »* (Bouquin et Fiol, 2007, p. 12).

Ils ne sont donc plus responsables au sens de la responsabilité selon Ricœur.

La déresponsabilisation du manager ou du dirigeant, se trouve au cœur de ces trois textes, et le lien explicatif s'établit, comme nous souhaitons le démontrer, de l'usage de représentations chiffrées en comptabilité ou en contrôle de gestion vers une déresponsabilisation.

Un quatrième auteur américain, Theodore Porter, qui travaille sur l'histoire de la statistique, a souligné le pouvoir de ce qu'il appelle « *les drôles de nombres* » ou « *funny numbers* », et a, à ce titre présenté un article sur le rôle des statistiques dans la gestion des asiles (Statactivisme 05/2012). Mais il a aussi donné comme exemple de « *drôles de nombres* », les « *chiffres du néolibéralisme* » (2014, p. 258),

*« des chiffres douloureusement drôles, produits suivant un decorum apparemment réglé et solide, mais qui est de fait branlant en tous points. L'affirmation de leur validité dégage une marge de manœuvre aux banquiers et aux PDG qui tirent profit*

*de leur ambiguïté et de la facilité avec laquelle ils peuvent être manipulés.* » (2014, p. 259).

L'auteur considère en effet que « *les drôles de nombres* » du néolibéralisme, sont à l'origine de la crise de 2008 (2014, p 259), et d'une déresponsabilisation du monde des affaires, dans le sens où la confiance dans les nombres, qu'il qualifie « *d'ennuyeux* », c'est-à-dire « *qu'il n'y a rien de controversé, pas de zone d'ombre, ou du moins que personne ne s'en rend compte* », a substitué le calcul à l'opinion, et « *consiste en l'endiguement de la subjectivité* ». La déresponsabilisation n'est pas au cœur de cet article, elle n'est pas clairement mentionnée, mais reste sous-jacente par plusieurs éclairages, que nous allons préciser dans la suite de notre propos.

Outre le fait d'appuyer au moins partiellement notre problématique, ces quatre articles ont chacun une manière un peu différente de l'éclairer, ce qui va nous permettre, grâce par ailleurs aux divers courants de pensée mobilisés dans nos deux premiers chapitres, de dégager des éclairages, ou des variables explicatives du lien que nous souhaitons étudier.

Nous avons dégagé cinq éclairages, à partir de notre revue de la littérature, que nous allons développer dans la suite de ce chapitre. Ces éclairages nous permettront ensuite de construire notre dispositif empirique.

## **3.2 Quelles variables explicatives ou éclairages, de ce lien découlent de la revue de littérature**

### **3.2.1 Premier éclairage : l'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité**

#### **3.2.1.1 En quoi est-ce une variable explicative du lien étudié ?**

Cette première variable explicative du lien dont nous avons l'intuition, entre un « usage privilégié de la représentation chiffrée sans questionnement quant à sa construction » et « une forme de déresponsabilisation du manager », apparaît clairement dans le texte d'Aglietta et

Rebérioux, lorsqu'ils soulignent « *qu'il n'y a pas de manière neutre de qualifier et de quantifier une activité. Le langage comptable véhicule nécessairement une vision de l'entreprise* » (2004, p. 170). Selon ces auteurs, l'usage de la représentation chiffrée comptable diffuse donc (et par là-même, compte tenu de la perception de la représentation chiffrée, la légitime) une représentation de la réalité, à savoir une vision de l'entreprise particulière, issue des valeurs du capitalisme financier.

Ils expliquent dans la suite du texte, en quoi cet éclairage, va devenir pour nous, une variable explicative du lien étudié. En effet, du fait de la vision de l'entreprise qui est véhiculée, les managers la gèrent au profit de ce qui importe dans le cadre de cette vision, c'est-à-dire, la valeur actionnariale, délaissant ainsi d'autres finalités et d'autres parties-prenantes. C'est contraire à la responsabilité, qui implique que le sujet responsable assume les conséquences directes de ses actes, sans en négliger les effets adjacents, sa responsabilité étant étendue à l'homme et à son environnement. Le manager, qui utilise la représentation chiffrée comptable, parce qu'il l'utilise sans s'interroger sur ses enjeux, en vient à considérer, selon les auteurs, qu'il est responsable de la valeur actionnariale de l'entreprise et occulte le reste, voire, dans certains cas, agit au détriment du reste : « *la recherche effrénée d'une rentabilité financière maximale, de manière à faire croître la valorisation boursière des titres, a été le véritable moteur des dérives financières de ces dernières années.* » (2004, p. 330). D'autres auteurs partagent cette dernière remarque : c'est le cas de Defalvard qui écrit :

*« La maximisation à tout prix du profit pour l'actionnaire ne limite pas les pratiques illégales pour y parvenir aux seules ententes anticoncurrentielles. Elle se nourrit également de toutes sortes de malversations comptables, baptisées pour la bonne cause du doux nom de « créativité comptable », que les scandales d'Enron et d'autres sociétés ont rendu célèbres sur le dos de leurs salariés ruinés. »* (2008, p. 23).

Si nous élargissons le point de vue d'Aglietta et Rebérioux, il en résulte qu'est exclu du champ des responsabilités du manager, ce qui n'est pas légitimé par les représentations qu'il utilise.

A partir de ce texte, nous avons l'intuition qu'il est possible de généraliser ce premier éclairage à toutes les représentations chiffrées, en considérant que, dans les organisations : **« l'usage privilégiée de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la**

**réalité** », ce que nous allons éclairer, en faisant appel, ci-dessous, à notre revue de la littérature.

### 3.2.1.2 Justification et analyse de ce premier éclairage

#### 3.2.1.2.1 La représentation de la réalité légitimée est une représentation de la réalité simplifiée, voire reconfigurée

La représentation chiffrée est avant tout une représentation, et à ce titre, comme nous l'avons vu précédemment, elle n'est pas la réalité, elle est ce qui en tient lieu, elle est le fruit d'une construction liée à des attentes. Par ailleurs, le chiffre a pour propriété le fait de permettre de synthétiser, et de gérer la complexité. De ce fait, l'usage du chiffre entraîne une simplification de la réalité, comme l'explique Porter, à propos de la statistique :

*« Il faut ici rappeler que la statistique, en tant que discipline mathématique, a pris son essor au début du XXe siècle, à une époque où un culte était voué à la simplification, à la production de masse et à la standardisation. »* (Porter, 2014, p. 260).

Cette simplification peut apparaître comme étant utile, comme le soulignent, Faber d'une part : *« Que le temps, plus que la durée, et le calcul quantitatif, plus que la complexité infinie de l'échange, soient des implications utiles à l'organisation des structures de la vie collective, comment en douter ?* (2011, p. 31), ou Berry, d'autre part :

*« Simplifiez les choses, qu'on y voie clair, ne m'informez que par quelques chiffres" on voit ainsi aujourd'hui les dirigeants fascinés par le pouvoir synthétique des chiffres et les mirages de l'informatique, jusqu'aux organismes de recherche qui veulent quantifier avec des chiffres simples les talents de leurs chercheurs. On simplifie donc, on informatise, on uniformise les procédures car cela permet d'espérer y voir clair »* (1983, p. 41).

Toutefois, c'est l'image d'une réalité simplifiée et uniformisée, selon les mots de Berry, qui est ainsi véhiculée, et, comme le mentionne Bernard Py : *« vouloir résumer la complexité revient à prendre un risque : celui de trop simplifier une situation à multiples facettes et de gommer les profils »* (2010, p. 129). Ce dernier donne en particulier l'exemple de l'usage des notes :

*« On peut statistiquement « décrire » le niveau d'un étudiant, par une dimension : ses notes à l'examen. Or, la réalité est bien plus complexe : un étudiant ne peut pas être résumé par une note, ou par un ensemble de notes ; il est bien autre chose (heureusement). On dit qu'il ne peut pas être « réduit » à une dimension. Son profil est plus large : il est « pluri » ou multidimensionnel. Ce qui est vrai pour l'étudiant est vrai pour bien des choses que l'on observe dans la réalité. » (2010, p. 93).*

De même, Hibou considère que :

*« Les chiffres constituent des indices appauvrissants du réel dans la mesure où ils sont issus d'un travail d'agrégation (des milliers de mots, de relations, de langages, sont traduits en quelques mots et en quelques catégories d'une nomenclature) qui est simultanément une opération de réduction. Les informations qui sont « derrière » ces chiffres sont beaucoup plus riches, foisonnantes, disparates et non homogènes. Dans ces conditions, employer des chiffres, des indices, est nécessairement une perte d'information. Ce qui ne veut pas dire qu'on peut faire sans ces chiffres et indices, mais qu'il faut être conscient de ce qui est construit (la régularité, l'unicité, la certitude) et de ce qui est ainsi perdu (la diversité, la pluralité, l'ambivalence et l'incertitude) et tenter d'appréhender ce hors champ par d'autres moyens. » (2012, p. 40).*

Porter établit le même constat, lorsqu'il évoque « les « drôles de nombres » » qui « prospèrent dans ce monde où les nuances subtiles sont occultées par une « description plate » (2014, p. 260). Italo Calvino oppose aux « schémas abstraits, permettant le calcul et la démonstration de théorèmes », « l'emploi de mots qui rendent compte avec la plus grande précision possible de l'aspect sensible des choses » et évoque une réduction (2001, p. 119). Faber mentionne des outils, dont notamment le calcul quantitatif, « monstrueusement réducteurs » (2011, p. 31).

Dans le champ des organisations, plusieurs auteurs soulignent ce point également. C'est le cas de Lorino :

*« L'objet abstrait qu'est devenue l'entreprise peut se mesurer par un chiffre : son profit sur le marché, sa rentabilité pour les actionnaires et les financiers. Toutes ses caractéristiques structurelles : technologie, potentiel humain, organisation, sont effacés. L'objet complexe est « écrasé », projeté sur un axe étalonné ». (Lorino, 1989, p. 62).*

Une autre illustration de cet aspect « simplificateur » de la représentation chiffrée, dans ce champ, nous est fournie par Autret et Galichon, à propos de la représentation chiffrée comptable. Ils écrivent : « *l'information à destination du marché est donc nécessairement simplifiée* », et ils donnent notamment l'exemple de la présentation de ratios, (2004, p. 45), mais aussi celui de :

*« deux chiffres qui font fureur : le résultat net et le bénéfice net par action. Ils sont un résumé extrêmement schématique de la vie de l'entreprise, mais il se trouve que tout le monde raisonne dessus, à tort ou à raison »* (2004, p. 48).

Plus largement, outre le fait de réduire la réalité en la simplifiant, l'usage de la représentation chiffrée la transforme. C'est ce que confirment Desrosières et Kott, lorsqu'ils écrivent que la quantification statistique « *ne fournit pas seulement un reflet du monde (point de vue méthodologique usuel), mais elle le transforme, en le reconfigurant autrement.* ». Cette transformation ou reconfiguration du monde est dépendante notamment, selon les auteurs, des conventions appliquées au moment de leur construction (Desrosières et Kott, 2005, p. 2).

D'autre part, Hibou explique, toujours dans ce cadre, que les auteurs comme :

*« Alain Desrosières ou Theodore Porter pour la sociologie de la quantification, ou encore François Fourquet pour la sociologie historique de la comptabilité, analysent le travail de saisie de l'information comme un processus de codage et d'abstraction. Ils montrent que les agrégats économiques mettent en une forme unique des données et des comportements hétérogènes, et qu'il est donc difficile de savoir ce qu'ils mesurent effectivement, plus ardu encore de définir les phénomènes macroéconomiques qu'ils reflètent et de les relier aux réalités économiques. »* (2012, p. 36).

Stiglitz fait le même type d'analyse, lorsqu'il donne l'exemple des banques au moment de la crise financière de 2008, qui malgré le fait qu'elles disposaient de toutes les données les concernant, pour établir leur position financière, ne parvenaient pas à le faire, parce que certains produits financiers complexes, étaient évalués par des modèles, qui, selon l'auteur :

*« Quel que fût leur degré de complexité, ne pouvaient évidemment pas embrasser toute l'information pertinente. Il s'est avéré qu'ils négligeaient d'inclure certains ingrédients très importants ; or, inévitablement, leurs « résultats » dépendent des postulats et des données qu'on y intègre. »* (2011, p. 299).



D'autre part, la construction des données chiffrées dépend aussi des volontés qui sous-tendent leur construction, la transformation du monde peut correspondre à un choix :

*« Le travail que j'avais entrepris dans « Reconsidérer la richesse » était de montrer que derrière tous ces appareils que sont les systèmes comptables-qui paraissent sophistiqués, complexes, qui se prétendent neutres et objectifs, il y a en réalité des choix de société » (Viveret, 2008).*

Desrosières illustre également ce point en expliquant qu'une innovation statistique ne peut réussir que si elle correspond « à de nouvelles façons de penser et d'organiser les rapports sociaux, qu'elle contribue en retour à faire exister ; et aussi qu'un réseau d'innovateurs trouve suffisamment d'alliés pour la diffuser. » (Desrosières, 2014, p. 63). La représentation chiffrée statistique, financière ou comptable, bien qu'apparaissant indispensable, contribue donc dans ce sens à construire une réalité. C'est ce que résume Hibou :

*« On l'aura compris : il ne s'agit pas de dire que l'on n'a pas besoin d'abstraction, de concepts, de catégories, puisqu'il n'y a pas de pensée en dehors de ces formes ; il s'agit de comprendre que ces abstractions sont des formes sociales, qu'elles ont une histoire et que, diffusées dans des domaines où elles n'ont pas pris corps, elles convoient avec elles des conceptualisations, des stratégies, des façons de penser et de problématiser qui façonnent la compréhension des situations et les pratiques elles-mêmes. » (2012, p. 41).*

Par ailleurs, outre le fait que la construction des données chiffrées est subjective, et dépend de décisions des sujets, de règles, de possibilités, voire de compétences et qu'en fonction du mode de construction, les résultats et la représentation seront différents, l'interprétation des chiffres construits, est-elle aussi subjective :

*« Les espaces de négociation sont nombreux parce que l'on peut faire dire beaucoup de choses à des chiffres ; parce que l'on peut construire des chiffres pour les résultats désirés, qui eux aussi se négocient ; parce que la culture du résultat ne spécifie pas forcément la nature du résultat à évaluer. » (Hibou, 2012, p. 165).*

De Gaulejac confirme ces deux axes de subjectivité de la construction et de l'interprétation des données chiffrées, en donnant l'exemple de la gestion (dont découle l'usage de données chiffrées), axes auxquels il ajoute le fait qu'il y a en outre, dans ce cadre, un projet sous-jacent de domination :

*« Désigner ici le caractère idéologique de la gestion, c'est montrer que derrière les outils, les procédures, les dispositifs d'information et de communication, sont à*

*l'œuvre une certaine vision du monde et un système de croyances. L'idéologie est un système de pensée qui se présente comme rationnel alors qu'il entretient une illusion et dissimule un projet de domination ; illusion de la toute-puissance, de la maîtrise absolue, de la neutralité des techniques et de la modélisation des conduites humaines ; domination d'un système économique qui légitime le profit comme finalité. » (2005, p. 46).*

Concernant cet exemple particulier, il y a effectivement, d'après cet auteur, non seulement une réalité reconfigurée, mais aussi une volonté de domination via la représentation de cette réalité, théorie qui n'est pas universellement partagée, quant à l'aspect volonté de domination.

### 3.2.1.2.2 Une représentation de la réalité dans laquelle, ce qui ne se mesure pas disparaît

De Gaulejac poursuit cette thèse, quant à une volonté, via la gestion, et l'usage des représentations chiffrées qui en découle, de construction d'une réalité dans laquelle l'économique domine, soulignant ainsi un autre point essentiel : ce qui ne se traduit pas en chiffre, disparaît donc de la réalité ainsi créée.

*« Dans cette logique de pensée, on exclut de l'analyse tout ce qui est considéré comme irrationnel, parce que non objectivable, non mesurable, non calculable. Les registres affectifs, émotionnels, imaginaires et subjectifs sont considérés comme non fiables et non pertinents. A la limite, ils n'existent pas parce qu'on ne sait pas les saisir, les analyser ou les traduire en chiffres. » (2005, p. 49).*

Cette dernière conséquence de l'usage des chiffres est partagée par un grand nombre d'auteurs et largement commentée : Viveret évoque *« la technique du calcul » qui disqualifie tout ce qui n'est pas mesurable et quantifiable* (2010, p. 144), Gori constate que :

*« Ce qui n'est pas comptable ne compte pas, le temps passé auprès d'un patient angoissé ou le travail réalisé avec un doctorant qui ne soutiendra jamais sa thèse. Cette matrice d'assujettissement consiste notamment à ne retenir comme savoir, recherche ou soin que ce qui compte, ce qui s'échange et peut se transmuter en chose. » (Abelhauser, Gori, Sauret 2011 p.62).*

Baudrillard écrit à propos de : *« la comptabilisation de la croissance ou la mystique du P.N.B » :*

*« Rien n'entre là que les facteurs visibles et mesurables selon les critères de la rationalité économique –tel est le principe de cette magie. A ce titre n'y entrent ni le*

*travail domestique des femmes, ni la recherche, ni la culture- par contre peuvent y figurer certaines choses qui n'ont rien à y voir, par le seul fait qu'elles sont mesurables. ».* (1970, p. 45).

Ellul relie cet aspect à ce qu'il nomme :

*« la tournure d'esprit scientifique » : « Il est d'ailleurs un autre élément de cette attitude scientifique : ne peut être connu que ce qui est chiffré, ou tout au moins chiffrable. Pour sortir des soi-disant « arbitraire et subjectivité », pour échapper au jugement éthique ou littéraire, qui sont, comme chacun le sait, négligeables et sans fondement, il faut ramener au chiffre. »* (1990, p. 15).

Ce qui implique donc :

*« En somme, ce qui pouvait être saisi dans l'opinion, par un bon observateur, ou par un reporter, va maintenant être chiffré et scientifiquement suivi dans toute son évolution. C'est là la grande transformation qui permet d'intégrer l'opinion dans le monde technique et particulièrement dans la technique économique. Le caractère du système est en effet, d'obtenir des chiffres, donc de faire rentrer dans le domaine statistique ce qui n'était jusqu'alors qu'appréciations sans mesures. Il conduit à séparer ce qui est chiffrable de ce qui ne l'est pas. Ce qui n'est pas chiffrable, soit parce que telle qualité échappe à la numération, soit parce que la quantité est négligeable, sera écarté, éliminé de l'ensemble. »* (1990, p. 155).

Bennis et O Toole le constatent plus spécifiquement dans le monde des organisations, dans lequel selon eux, *« l'aura de la quantification »*, masque le fait qu'il est souvent présumé que les variables non comprises dans les équations, ne sont pas significatives (2005, p. 100), alors qu'elles peuvent l'être. Berland et al. le constatent de même et ajoutent à l'idée de non chiffrable, celle de non chiffré, c'est-à-dire que ce qui n'est pas mesurable, disparaît, de même que ce qui n'est pas mesuré, par choix notamment :

*« La mesure en gestion est très souvent de nature comptable et financière, du fait des obligations légales dans ce domaine. Or, ces mesures s'intéressent d'abord au passé et ne portent que sur ce qui peut être monétarisé, en oubliant des éléments pourtant importants pour la performance à long terme d'une organisation : la qualité, la compétence, la confiance, l'innovation, etc. »* (2008, p. 164).

Drulhe reprend de même la notion de chiffre monétarisé, dont l'usage limite la prise en compte d'autres aspects :

*« Quand « faire de l'argent » devient « faire du chiffre », on peut douter de la pertinence et de l'efficacité des indicateurs chiffrés, qui ne disent jamais tout ce qui se fait autour d'un objectif, pas plus qu'ils ne prennent en compte les conséquences de toutes ces activités souvent microscopiques qui donnent de la fluidité aux interactions et qui font la qualité du travail relationnel. » (2011, p. 45).*

Pesqueux et Metzger, toujours dans le cadre de l'organisation, n'évoquent pas directement le chiffre monétarisé, mais le chiffre performance. Pesqueux explique notamment, à propos du management par les chiffres, que :

*« Le contrôle budgétaire, par la quantification de la performance qu'il induit, permet de savoir, au niveau de la direction générale, pour combien chaque cellule de l'entreprise a contribué à la marge globale et qu'en définitive c'est la seule chose qui compte véritablement, en particulier par rapport à la manière dont elle a opéré. ».*

Ce qui signifie que tous les éléments non chiffrés ou non chiffrables, liés à la manière dont cette performance a été générée, comme notamment le climat social, ou l'image de l'entreprise, ne sont pas pris en compte, ce qui, selon l'auteur laisse *« une autonomie considérable aux managers en termes de comment. »* (Pesqueux, 2005, p. 80). De même, Metzger constate l'absence de prise en compte du « comment » :

*« Mais la mesure de la seule performance au moyen d'un nombre restreint d'indicateurs (part de marché, cours boursier, croissance du chiffre d'affaires) pour apprécier (et afficher) la réussite de l'entreprise conduit à se focaliser et à n'agir que sur la résultante de processus qui dès lors sont ignorés, faute d'indicateurs les prenant en compte (on agit sur le thermomètre pour faire baisser la fièvre). »*

L'ensemble des salariés est ainsi amené à ne se préoccuper que de ce qui compte, l'auteur considérant qu'il s'agit de *« ce qui permet de briller, laissant dans l'ombre ce qui pose problème, mais dont la prise en compte pourrait aider à progresser. »* (Metzger, 2005, p. 266). Gareth Morgan, à propos de la représentation comptable, constate de même, que les comptables essaient de représenter les organisations et leurs activités grâce aux nombres. Il estime qu'il s'agit d'une métaphore, et que, comme tous les types de métaphores, cela donne une représentation de la réalité partielle et incomplète, liée à ce que les nombres relatent ; celle-ci ignore les aspects de la réalité de l'organisation qui ne sont pas quantifiables. (1988, p. 480).

L'ensemble des auteurs mobilisés dans ce paragraphe soulignent donc effectivement, à différents niveaux, le fait que l'usage du chiffre comme représentation, implique que ce qui ne se quantifie pas ou n'est pas quantifié, disparaît ou n'est pas pris en compte, ce dont selon Faber, en particulier, tous les acteurs ne sont pas nécessairement conscients, puisqu'il écrit :

*« C'est la tentation de la science, économique ou non, de croire pouvoir tout comprendre, tout savoir, tout mesurer et contrôler, tout expliquer tout de suite. Se suffire à soi-même, au risque de simplifier, d'imposer, de coloniser la pensée et le monde. Au risque de dévaloriser ce qu'elle ne peut mesurer ». (2011, p. 31).*

A la suite de Faber, Gomez souligne cette arrogance des chiffres, dont l'usage permettrait de tout quantifier, selon certains, ce qu'il conteste :

*« Si tout était calculé et évalué, comme on le croit naïvement, les coûts d'organisation seraient si importants que les entreprises ne pourraient subsister. Or le don gratuit et le plaisir que procure ce don, font partie de la nature humaine. C'est pour avoir ignoré cela que nombre d'entreprises se sont empêtrées dans des dispositifs de contrôle policier aussi sophistiqués qu'inefficaces et, plus grave encore, qu'elles ont découragé le gratuit en récompensant systématiquement ce qui se calcule. » (2009, p. 4).*

Nous retrouvons toujours par ailleurs la notion selon laquelle, ce qui n'est pas quantifié, n'est pas reconnu et donc n'existe pas, ce qui contribue également à nourrir l'éclairage d'une réalité reconfigurée par l'usage de la représentation chiffrée.

### 3.2.1.2.3 Une représentation de la réalité dans laquelle les « valeurs » du capitalisme financier dominant, et notamment la rentabilité à court terme pour l'actionnaire

#### 3.2.1.2.3.1 Constats dans ce sens

Dans le cadre des exemples permettant d'appuyer la thèse d'une réalité reconfigurée par l'usage des chiffres, De Gaulejac a fourni l'exemple de la gestion, dont il a souligné par ailleurs le « caractère idéologique », dissimulant une « domination d'un système économique qui légitime le profit comme finalité. » (2005, p. 46). Nous retrouvons chez Baudrillard la notion de prise en compte pour le calcul de la croissance, des « facteurs visibles et mesurables selon les critères de la rationalité économique » (1970, p. 45). Ces remarques rappellent les paradigmes mis en évidence au chapitre précédent, à savoir en particulier, le managérialisme,

l'idéologie gestionnaire, l'utilitarisme et l'économisme, qui nous ont permis d'expliquer l'emprise du chiffre sur la société en général. L'usage du chiffre dans la société serait en effet issu, d'après plusieurs auteurs mobilisés d'une domination du monde de l'économie et de la finance, il apparaît cohérent à ce titre, que le chiffre légitime une représentation de la réalité dans lesquelles les valeurs de la gestion et du capitalisme financier dominent. Nous en avons trouvé plusieurs illustrations dans un article intitulé « *Anonymat et irresponsabilité* », de Finance & Bien commun, les auteurs évoquent par exemple, « *une conception complètement utilitariste de la rémunération du capital prêté* », adoptée par un penseur économique, Turgot, qui fut un des premiers à proposer une déconnection entre la finance et l'activité de l'entreprise. Cet exemple illustre tout à fait l'idée selon laquelle, l'usage du chiffre amène à ne considérer que ce qui est chiffré et donc en phase ici avec les valeurs du monde de la finance : « *le prêteur n'est soucieux que de deux choses, sa rémunération ou l'intérêt qu'il touche, et la sûreté de son capital. Il ne s'inquiète pas de l'usage fait par l'acheteur de la denrée (l'argent) qu'il met à sa disposition.* » (2005, p. 117). Ces auteurs évoquent de même le fait que :

« *la finance impose bien souvent sa logique contre le projet de l'entrepreneur qui avait une idée, un désir de création. Elle doit satisfaire d'abord les actionnaires et les prêteurs de capitaux avant de réaliser son projet. Le court terme l'emporte sur la vie d'un projet....* » (2005, p. 118).

Ils expliquent que la méthode pour atteindre cet objectif correspond à fixer un objectif chiffré à atteindre à l'entrepreneur ou au dirigeant par le placeur, soit sous menace de sanction, soit par l'octroi d'une rémunération, en lien avec cet objectif. La méthode correspond donc à l'usage du chiffre et à la seule considération chiffrée. Baudrillard illustre également cette domination des valeurs de la finance, en considérant notamment, qu'il y a de ce fait confusion entre la notion de progrès social, et « *ce qui est progrès du système capitaliste –c'est-à-dire transformation progressive de toutes les valeurs concrètes et naturelles en formes productives, c'est-à-dire en sources :*

*1) de profit économique*

*2) de privilège social* » (1970, p. 75).

Del Rey confirme de même ce rôle de l'usage du chiffre :

« *L'évaluation porte avant tout sur la dimension économique au sens aussi de l'exigence diffuse et obsessionnelle de « faire remonter » des informations sur les « économies faites », la « plus-value », la « compétitivité », la « performance » : en*

*un mot, l'exigence de rendre des comptes à un pouvoir perçu comme essentiellement économique ».* (Del Rey, 2013, p. 44).

Elle constate que de ce fait, « *L'individu se discipline alors de lui-même, « librement », en quelque sorte, parce que son désir est formaté par la logique économique de l'entreprise.* » (2013, p. 60).

L'usage du chiffre s'est donc amplifié via l'encastrement de la société dans l'économie, elle-même encadrée dans la finance et en retour, cet usage légitime une représentation de la réalité dans laquelle les valeurs de la gestion et du capitalisme financier dominant.

Dans le cadre de l'organisation, nous avons souligné au premier chapitre de notre thèse, et dans certains des précédents exemples que « *ce sont les modalités de fonctionnement des marchés financiers qui sont considérés comme la référence légitime des actes des dirigeants* » (Pesqueux, 2005, p. 138), ce constat traduisant une domination du monde de la finance sur l'économie. Par ailleurs, les auteurs qui ont souligné le fait que, ce qui ce n'est pas quantifié, disparaît, ont mis en évidence le fait que ce qui est prioritairement valorisé de fait, correspond aux chiffres monétarisés liés à la performance financière de l'entreprise.

Pesqueux précise dans ce sens que :

*« La mise en exergue des indicateurs de nature financière va donc mener à valoriser toute action de nature à renforcer la rentabilité et à sacrifier, en quelque sorte à des visions à court terme, les logiques de processus dont l'horizon est celui de la durée. En d'autres termes, la référence à de tels indicateurs conduit les dirigeants à oublier d'investir et à plutôt multiplier les restructurations et les acquisitions externes, qui seront à leur tour restructurées pour continuer à créer de la valeur financière au lieu de gérer une croissance interne soumise au risque. »* (2005, p. 135).

Il met ainsi en avant le fait que l'usage des chiffres dans les organisations permet de rendre prioritaire la rentabilité à court terme pour l'actionnaire, ce à quoi, il ajoute : « *Les politiques de réduction des coûts achèvent ce processus, le plus souvent, par la réduction des effectifs titulaires d'emplois stables et conduit alors à une sorte « d'autoliquidation » au nom de la création de valeur financière.* (2005, p. 137) et conclut : « *Les logiques ainsi mentionnées illustrent l'existence d'un modèle de l'entreprise comme étant quasi exclusivement support de profit et non communauté humaine, ce qui conduit, en retour, à la création de la réalité d'une telle vision* ». (2005, p. 138). De Gaulejac établit le même type de constat :

*« Auparavant, il fallait être bon, sortir des produits de qualité, pour être compétitif sur un marché conçu selon les termes de l'offre et de la demande. Maintenant l'entreprise est elle-même devenue un produit financier dont la valeur est quotidiennement évaluée à l'aune des marchés. Cette logique du profit immédiat a de multiples conséquences : publication des résultats selon un rythme très soutenu (trimestriel a minima et non plus annuel) ; politique d'information auprès des analystes financiers qui pénalisent les stratégies à long terme au profit d'une rentabilité immédiate ; recherche de gains de productivité à court terme au détriment des investissements sur des cycles longs ; pression du chiffre et des outils de mesure au détriment d'une réflexion sur les processus, les modes d'organisation et les problèmes humains. » (2005, p. 28).*

Il explique ce constat par le « caractère idéologique de la gestion » ce que les gestionnaires ou les ingénieurs auraient tendance à oublier. (2006, p. 31), car « *Les sciences de gestion, au départ, devaient être des outils de compréhension du monde de l'entreprise. Or, au menu, on a des outils normatifs sous prétexte de dire : « voilà comment il faut fonctionner pour bien fonctionner. » » (De Gaulejac, 2006, p. 31). Les chiffres font partie des outils des sciences de gestion et selon l'auteur, « *Ce sont devenus des outils idéologiques, c'est-à-dire qui véhiculent une représentation du monde* », ce qui implique : « *Au lieu de considérer l'entreprise comme une communauté humaine, la « théologie gestionnaire » tente de mettre la société au service d'une certaine conception de l'économie et du développement économique.* » (2006, p. 31). De Gaulejac conclut par une critique épistémologique des sciences de gestion :*

*« Au niveau épistémologique, ma critique porte sur les paradigmes qui fondent les sciences de gestion :*

- *Le paradigme objectiviste traduit la réalité en ratios, en indicateurs, en équation... Il donne la primauté au calcul sur tout autre langage pour gérer les entreprises. Derrière la primauté du calcul, c'est la rentabilité financière qui domine ;*
- *Le dernier paradigme, c'est celui de l'économisme..., ce n'est plus l'entreprise qui est une ressource de l'humain, un moyen pour développer la société, c'est la société qui doit se mobiliser pour se mettre au service de l'économie ».* (2006, p. 31).

De Gaulejac rejoint sur ce dernier point Pesqueux, et considère donc que la priorité faite à l'usage du chiffre, via le calcul favorise et légitime une représentation de la réalité dans laquelle les « valeurs » du capitalisme financier dominant, et notamment la rentabilité à CT



pour l'actionnaire, cette théorie est partagée par Porter qui estime également, dans un autre contexte, que « les « drôles de nombres » ont donné un avantage certain aux marchés financiers. »(2014, p. 259).

### 3.2.1.2.3.2 Le cas particulier de la représentation chiffrée comptable

La comptabilité a une place centrale au sein des organisations, et de manière générale dans notre société, car « la comptabilité est en effet une source de quantification économique à la fois directe et indirecte, puisqu'elle sert de base assez largement méconnue à la plupart des agrégats produits par les instituts de statistiques », (Chiapello et Desrosières, 2006, p. 297).

Par ailleurs, selon Jacques Richard :

*« Elle est un rouage essentiel du capitalisme. C'est notamment elle qui sert à déterminer les montants des profits et des dividendes distribués aux actionnaires, ce qui n'est pas une chose mineure. Mais, au-delà de cet aspect pratique, c'est une discipline qui modèle les conceptions des managers, des financiers bien sûr, mais aussi du personnel des entreprises. C'est un cadre de formation extrêmement puissant par les définitions qu'il donne. » (2010, p. 53).*

Cette remarque de Richard appuie particulièrement notre premier éclairage.

Plusieurs auteurs s'accordent par ailleurs, à souligner le fait que la représentation chiffrée comptable, à travers ses principes, ses normes et ses conventions, est nécessairement le support d'un système économique. Bernard Colasse l'a particulièrement clairement démontré dans un ouvrage datant de 2007, dont le fil conducteur est la vérité comptable, dans lequel il explique que le format des états financiers, les destinent « à une catégorie de parties prenantes plutôt qu'à une autre » (2007, p. 20), et que la comptabilité s'est adaptée « aux diverses variétés du capitalisme, voire au système soviétique » (2007, p. 34), elle n'est donc pas neutre. Par exemple :

*« Le référentiel français, conçu dans le contexte très particulier de l'après-guerre, véhicule donc une conception partenariale de l'entreprise. En d'autres termes, il conçoit celle-ci comme une entité indépendante où sont coordonnés en vue d'un but commun les intérêts de diverses parties prenantes (propriétaires, banquiers, Etat, salariés, etc.) » (2005, p. 8).*

Le cadre conceptuel de l'IASB (International Accounting Standards Board) a de son côté, selon Colasse, pour principal objet de satisfaire les besoins des investisseurs (2011, p. 160),

« il est le support d'une vision court-termiste et boursière de l'entreprise qui tend à s'imposer à ses dirigeants » (2011, p. 161), il est « le véhicule du modèle anglo-saxon de gouvernance » (Colasse in Capron, 2005, p. 47), il « financiarise la comptabilité et fait du problème de la valeur actionnariale de l'entreprise le problème central qu'il lui faut résoudre » (2005, p. 8). Dans ce cadre, « le capitalisme de marchés financiers soumet les entreprises à la férule des marchés financiers » (Colasse 2009, p. 392), « l'IASB adhère donc à la conception friedmanienne de la responsabilité de l'entreprise selon laquelle celle-ci doit être gérée en fonction des intérêts de ses seuls actionnaires et n'a de comptes à rendre qu'à ceux-ci » (Colasse, 2004, p. 34). Il semble clairement établi à travers les différentes remarques de Colasse, que la représentation chiffrée comptable légitime UNE représentation de la réalité. Aujourd'hui, avec le cadre conceptuel de l'IASB, elle soumet les dirigeants aux valeurs du capitalisme financier et les éloigne de leur responsabilité à l'égard des autres parties-prenantes.

D'autres auteurs ont écrit dans ce sens. Jacques Richard, que nous avons précédemment cité confirme cet aspect de la comptabilité :

*« N'en déplaise à beaucoup d'experts attachés à l'image d'une science objective, c'est une discipline subjective, au sens très précis où elle est modelée par un sujet qui a le pouvoir. Non qu'elle soit incapable de donner des chiffres correspondant à une certaine réalité, mais cette réalité est construite par cet acteur qui a le pouvoir en fonction de sa vision des choses ».* (2010, p. 53).

Il considère le rôle de la comptabilité et par là-même l'usage des chiffres issus de la comptabilité, comme étant primordial quant à la prise en compte d'une responsabilité élargie à l'homme et à son environnement :

*« On ne changera véritablement le capitalisme financier que lorsqu'on aura une comptabilité des entreprises accordée avec ces objectifs de conservation du capital humain et du capital naturel. Mon interprétation est que l'on veut bien faire un effort pour aller vers plus de conservation mais que l'on n'ose pas s'attaquer au cœur du système, c'est-à-dire la comptabilité. Il est vrai qu'il faudrait des forces très puissantes pour remettre en question le calcul des résultats tel qu'il est aujourd'hui. Pourtant, si l'on est d'accord sur l'idée-préservation du capital humain et conservation du capital naturel- l'instrument le plus efficace, c'est la comptabilité. »* (2010, p. 63).

Capron tient les mêmes propos :

*« La comptabilité d'entreprise actuelle qui privilégie une connaissance de l'enrichissement matériel, à travers la formation d'un excédent financier et de son accumulation, n'est d'ailleurs que l'un des modes de représentation possibles. Elle est au service depuis quelques siècles d'un système économique : le capitalisme qui se caractérise par le profit et l'accumulation du capital. » (2006, p. 116).*

De même, il a écrit dans un texte, conjointement avec Chiapello :

*« Certes, les membres de l'IASB ne sont pas d'accord sur tout en matière comptable, mais ils partagent la même représentation d'une entreprise, exclusivement tournée vers les investisseurs, destinée à maximiser le profit pour ses propriétaires et dont on peut faire commerce comme de tout autre marchandise. Cette vision fait fi de l'entreprise en tant qu'institution sociale, immergée dans la société, et elle est dépourvue de toute considération pour les autres parties prenantes et pour toute forme de partenariat avec elles. » (2005, p. 86).*

Demeestère ne partage pas tout à fait cette théorie mais considère, que : *« Dans une perspective pragmatique, la comptabilité apparaît comme un projet porteur de valeurs. D'une façon générale, il s'agit d'orienter les actions dans le sens des mesures effectuées et de promouvoir des valeurs d'efficacité, d'efficacité, d'économie. »*, (2005, p. 107), ce qui rejoint toutefois notre éclairage. (2005, p.107).

Jérôme Haas, président de l'autorité des normes, constate dans une tribune de la profession comptable, que le logiciel des normes comptables internationales n'a pas changé depuis la crise de 2008 (2014, p. 16), et affirme : *« N'empruntons pas la voie radicale de ceux qui critiquent les normes IFRS ou d'autres, au point de ne pas leur reconnaître le mérite d'exister. Mais le cap est clair : retrouver l'horizon de long terme »* (2014, p. 17), ce qui sous-entend, y compris du point de vue de la profession, une conscience de l'orientation des normes comptables, vers une vision de court terme, en phase avec les valeurs du capitalisme financier, comme le suggèrent Colasse, Richard, Capron et Chiapello.

L'usage de la représentation chiffrée comptable, issue de la comptabilité, amène donc les managers, selon les auteurs mobilisés, à intérioriser une vision de l'entreprise tournée vers les valeurs du capitalisme financier et du système économique, ce qui appuie partiellement notre premier éclairage. Par ailleurs, c'est d'une domination de ce système qu'émanent les règles, ce que nous avons souligné dans le cadre du descriptif d'un contexte de déresponsabilisation. Nous pouvons considérer qu'il y a interaction à ce niveau.

### 3.2.1.3 Synthèse sur le premier éclairage

Si nous nous en tenons à la justification de notre première variable explicative du lien étudié, la littérature mobilisée appuie donc l'éclairage selon lequel, l'usage privilégié de la représentation chiffrée, sans réflexion quant à sa construction, légitime une représentation particulière de la réalité, qui tend à la simplifier et à la reconfigurer (treize textes vont dans ce sens dont six concernent particulièrement le monde de l'entreprise), dans laquelle, ce qui ne se mesure pas disparaît et n'est donc pas pris en compte (de même, treize textes appuient ce sous-éclairage dont neuf concernent le monde des organisations), puisque faute d'aborder la représentation chiffrée avec esprit critique, le manager intériorise cette représentation du monde, comme le suggère Faber :

*« Est-il possible de concevoir même que toute cette réalité de chiffres, de pourcentages, de sigles, dont la télé, les journaux, internet nous bombardent chaque minute, ne soit qu'une vaste projection collective, comme ces ombres dans la caverne de Platon, que nous aurions fini par prendre pour la réalité, alors qu'elle en est le reflet, au pire la représentation hâtive et intéressée que nous en avons construite. » (2011, p. 42).*

D'autre part, l'usage de la représentation chiffrée semble participer à la domination de la société par l'économie et le monde de la finance, en légitimant plus particulièrement une idéologie gestionnaire et les valeurs du capitalisme financier. Ce sous-éclairage est illustré par huit textes dont moitié concernent spécifiquement le monde des entreprises. Cinq auteurs soulignent par ailleurs le rôle particulier de la représentation chiffrée comptable dans ce sens. Une quarantaine de textes au total éclairent d'une façon ou d'une autre cette variable explicative.

## 3.2.2 Second éclairage : l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes

### 3.2.2.1 En quoi est-ce une variable explicative du lien étudié ?

Cette seconde variable explicative apparaît, de manière toutefois peu significative, dans le texte de Porter, lorsque celui-ci évoque la notion de « *chiffres ennuyeux* » (sans zone d'ombre, sans controverse, donc sans questionnement sur leur construction) : l'auteur mentionne les sociétés d'investissements dont il écrit « *Elles avaient le pouvoir de rendre les chiffres « ennuyeux » et, ce faisant de maintenir un écran de fumée devant ce théâtre de l'absurde* » (Porter, 2014, p. 260), le théâtre de l'absurde étant les marchés financiers. Cette remarque de Porter souligne un autre aspect de la représentation chiffrée, celle de faire écran ou d'occulter, de cacher la réalité ou une partie de la réalité. Donc le fait d'utiliser la représentation chiffrée, comme représentation du réel, ne permet pas d'avoir accès à la réalité non représentée et donc à tous ses aspects. Pesqueux le synthétise explicitement : « *La représentation « fait écran » en quelque sorte, en n'offrant qu'une vision superficielle à dépasser. Comprendre revient alors à dépasser les représentations.* » (2005, p. 29). Faber l'exprime de même :

« *Derrière le mur du cartésianisme, du rationnel, du pseudo scientifique, se révèle alors une autre réalité, aux confins de la conscience.* », « *c'est à une conversion du regard, de l'esprit, à un éveil des sens que nous sommes invités pour quitter la dictature du chiffre et son emprise sur l'espace et le temps.* » (2011, p. 32).

Berry en fournit un exemple concret :

« *Les achats paraissent bien gérés, puisque tout le monde respecte ses objectifs, les perturbations des ateliers ne paraissent pas puisque les rendements mesurés sont constants* », « *les ateliers d'emboutissage sont les mieux gérés de l'entreprise puisqu'ils ont les meilleurs rendements. Pourtant, sur le terrain on peut voir que cette apparente bonne gestion des ateliers se fait parfois au prix d'acrobaties étonnantes. Mais ceci échappe aussi aux responsables pressés qui trouvent dans la lecture rassurante d'un tableau de bord simple la solution au problème de gestion de leur temps.* » (Berry, 1983, p. 6).

Dans l'exemple de Berry, les indicateurs chiffrés font écran devant le comment, le pourquoi, et occultent notamment des perturbations et des acrobaties ; les actions humaines sont ignorées. Le manager qui consulte son tableau de bord, et qui va gérer l'entreprise à partir de ces données chiffrées, ne pourra donc pas être responsable de ses actes de management, puisqu'il lui manque un certain nombre d'informations, et notamment il ignore les conséquences humaines de ses actions.

C'est à partir de ces constats que nous avons formulé le second éclairage du lien étudié : l'usage de la représentation chiffrée comme représentation du réel, sans réflexion quant à sa construction, va fournir au manager une vision incomplète et désincarnée du réel, qui ne lui permettra pas de prendre conscience de toutes les conséquences de ses actes. **L'utilisation de la représentation chiffrée par le manager l'isole donc des conséquences de ses actions**, il ne pourra dès lors pas en répondre, ce qui correspond à une déresponsabilisation, comme le confirme cette phrase d'Yvon Pesqueux : « *Etre responsable, c'est accepter et subir les conséquences de ses actes et accepter d'en répondre, cela suppose de connaître les effets et de pouvoir les estimer, voire de porter un jugement.* » (2005, p. 159).

### 3.2.2.2 Justification et analyse de ce second éclairage

#### 3.2.2.2.1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée désincarne le réel et donne une vision abstraite et déshumanisée du monde

Nous avons trouvé très peu de références traitant de cet aspect dans le champ des organisations. Berland et al évoquent, à propos des risques de la mesure, une « *coupure avec le terrain* » (Berland et al. 2008, p. 168). Fimbel et al. l'illustrent plus significativement dans un article présenté au 6<sup>ème</sup> congrès du RIODD au Luxembourg en juin 2011 :

« *Représentant actuellement 40 % des volumes de la bourse transatlantique, le trading algorithmique réduit les entreprises cotées à des séries de chiffres désincarnés et génère une mise à distance artificielle de l'individu vis-à-vis des conséquences directes et indirectes de ses décisions financières ; en atteste le plongeon (-9 %) de la Bourse de New York le 7 mai 2010 provoqué par une erreur de saisie. Il ne s'agit plus d'individus ni d'entreprises mais de représentations par les seuls indicateurs et flux financiers et comptables.* » (Juin 2011, p. 6)

Jorda confirme cet éclairage dans le cadre d'un texte qui décrit le managérialisme :

« *Dans la conception gestionnaire des hommes et des actions à entreprendre : Les hommes qu'ils soient salariés, consommateurs ou décideurs politiques, sont appréhendés comme des capitaux ou des ressources dans lesquels il faut investir ou qu'il faut exploiter. Les actions à mener renvoient à l'identification d'écart chiffrés par rapport à des normes de gestion, écarts qu'il s'agit de réduire en vue de réguler le fonctionnement de l'organisation et de restaurer l'équilibre.* » (2009, p. 159).

Cette phrase illustre l'idée d'un monde déshumanisé, dans lequel les hommes sont des ressources à disposition de l'entreprise, dans laquelle l'action s'effectue dans le sens de données chiffrées. La manipulation des données chiffrées par une identification des écarts, dans l'objectif de les réduire, réifie l'homme et désincarne la réalité.

Ces éclairages ne concernent pas nécessairement le manager, mais les utilisateurs de données chiffrées en général dans l'organisation, dont le manager fait partie, le manager ayant de surcroît la responsabilité du bon fonctionnement de l'organisation dans son ensemble.

Hors de ce champ, trois auteurs ont appuyé cet éclairage, Gori considère que l'usage excessif des chiffres dans notre société, dans le cadre de la « *néo-évaluation* » conduit à une vision d'un monde abstrait et déshumanisé : « *C'est à cette perte d'un monde commun que travaille la néo-évaluation en propulsant l'humain dans un univers où l'existence est réifiée, quantifiée, faussement objective, sans histoire et sans valeur : elle engendre un monde « mathématisé », toujours plus numérisé* » (Abelhauser, Gori, Sauret, 2011, p. 40). Lors d'un débat sur France Inter le 6 janvier 2013, entre Gori, Zarka et Sauron, Gori a explicité sa pensée à ce sujet : « *Le monde et l'humain sont considérés comme des stocks, des ressources* », « *L'éducation, la santé sont devenus des déficits* », et a conclu : « *Il faut arrêter de piloter en regardant le compteur, il faut regarder la route et la route, ça, c'est politique.* ». Les chiffres correspondent au compteur, la réalité à la route, l'usage des chiffres fait écran, isole de la réalité concrète. Hibou établit le même type de constat, allant plutôt dans la direction d'un monde ayant perdu son sens :

*« La réduction du politique et du gouvernement des hommes à des indicateurs, des déséquilibres économiques et financiers, des cibles, des objectifs, des balances et des courbes fait perdre l'intérêt mais aussi le sens des actions et des stratégies, alimentant, avec la dépolitisation apparente, l'incompréhension, la désorientation, et donc l'indifférence. »* (2012, p. 127).

Elle nous en donne un exemple, nous permettant d'assimiler la perte de sens à une déshumanisation, une désincarnation du monde ainsi construit :

*« Le « traitement » de la pauvreté est homogénéisé. L'important n'est pas de mettre en évidence et d'étudier la misère, la pauvreté ou la marginalisation, encore moins de comprendre ses dimensions sociales et politiques mais, à travers une analyse gestionnaire et économiste, à travers des instruments quantifiés, des kits expliqués dans des manuels, des outils de développement, à travers l'établissement de modèles reproductibles, de mettre en place des « programmes », de « tirer » des « leçons »*

*d'expériences comparables, d'inciter à appliquer des « recettes », à poursuivre de « bonnes » politiques économiques et à trouver les formules d'une « bonne » gouvernance. » (2012, p. 130).*

Enfin, Albert Jacquard écrit, concernant l'amélioration de la santé économique des nations : « *Ils (ceux qui détiennent le pouvoir) ne savent se référer qu'aux critères définis par les économistes : évolution des prix, niveau de l'endettement, accroissement du PNB par habitant. Dans tous leurs raisonnements, il n'est question que d'argent, jamais d'hommes. » (1995, p. 84).*

Ces trois exemples illustrent un usage de données chiffrées, qui font écran avec une réalité incarnée et concrète, isolant l'individu qui les utilise des conséquences humaines et environnementales de ses actions.

### 3.2.2.2.2 L'usage privilégié de la représentation chiffrée fait écran devant l'humain, diminue la conscience de l'autre, désincarne l'interlocuteur.

Dans un contexte plus restreint, l'usage de données chiffrées peut faire écran et éloigner de l'autre, l'interlocuteur ou la partie-prenante, ce qui limite la prise de conscience des conséquences d'actes de gestion ou de management à son égard. Faber nous en fournit un exemple poignant :

*« Le père de l'actuel roi du Maroc disait : « le jour où y sera posée la première pierre d'une maison de retraite, ce pays aura perdu son âme. » C'est pourtant aujourd'hui celles de nos parents les plus fortunés qu'on y construit. Mais si vous avez l'occasion de consulter, comme moi, le tableau de bord mensuel de gestion d'une maison de retraite confiée à un management spécialisé, doté de stock-options pour le compte d'un fonds de private equity, je crois que vous n'y placerez pas vos parents, même si vous en avez les moyens. » (Faber, 2011, p. 212).*

Les retraités en tant que personnes, clients, ne semblent pas selon l'auteur, être intégrés comme étant la finalité prioritaire dans les données chiffrées du tableau de bord de gestion et sont oubliés dans les décisions de gestion prises sur la base de ces données. Ils n'existent pas à travers ces données, donc ils n'existent pas pour le gestionnaire manager. L'exemple que nous donne Bernard Colasse, est tout aussi percutant :

*« Parce qu'il fait écran devant l'humain et le met à distance, le document comptable est potentiellement porteur de violences faites à un homme qu'il ignore. Que d'erreurs et de fautes éthiques commises à l'abri des livres de comptes ! Ceux qui,*



*pendant la seconde guerre mondiale, facturaient à l'état allemand ou à l'état français les transports ferroviaires vers les camps d'extermination connaissaient-ils l' « objet » de ces transports ? » (Colasse, 2007, p. 45).*

De même celui de Stiglitz :

*« Quand ceux dont on est en train de détruire la vie apparaissent comme de simples chiffres, les seuls problèmes de la restructuration sont : qu'est ce qui est légal ? (qu'est-ce que l'établissement gestionnaire a le droit de faire ?) Et : qu'est ce qui maximisera le rendement attendu pour les possesseurs des titres ? » (Stiglitz, 2011, p. 507).*

D'après ces trois exemples, l'usage de représentations chiffrées par le manager, occulte l'homme qui se trouve pourtant dans ces trois cas, être celui qui subit les conséquences des actions prises, car, via la représentation chiffrée, le manager n'a pas (ou/et ne souhaite pas avoir) conscience de son existence. La représentation chiffrée, privilégiée dans le monde du business, fait écran ou cache, à l'image d'un bandeau sur les yeux du manager, comme le souligne Faber, dans un paragraphe sur :

*« les excès du monde artificiel de la finance et de l'avidité de l'économie de marché » : « Au peloton d'exécution, on bande les yeux de celui qu'on fusille, non par compassion pour lui mais pour éviter de troubler les soldats qui doivent tirer. En supprimant le regard du condamné, on le déshumanise. » (2011, p. 130).*

Pour terminer quant à cet aspect de l'usage des chiffres, qui diminue la conscience de l'autre, Bruno Latour, qui a écrit sur la technique, (pas sur le chiffre, mais nous avons vu notamment grâce aux ouvrages de Ellul, le lien qui peut être établi entre les deux, le chiffre faisant partie des instruments de la technique économique) constate que l'homme a créé et utilise la technique, mais qu'en retour, la technique via ses instruments, dont le chiffre fait partie, fait subir à l'homme, notamment par la création d'un monde déshumanisé :

*« à propos de l'abaliété (le fait d'exister par autrui) propre au mode d'existence technique : il suffit pour s'en convaincre de regarder autour de soi et de commencer à prendre la mesure de ce que la technique a fait subir aux êtres qu'elle se donne pour point de départ. » (2010, p. 24).*

Ce constat converge vers celui de Hummel, qui a écrit, plus spécifiquement, sur le triomphe des nombres, cet auteur observe une transformation de notre civilisation, initialement centrée sur l'humain, et désormais centrée sur les nombres : l'homme n'étant plus la mesure de toute chose. (2006, p. 64).

### 3.2.2.2.3 L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager entraîne une diminution de sensibilité, voire d'intérêt, aux conséquences humaines de ses actes

Les constats de Latour et surtout de Hummel s'appliquent particulièrement au monde des organisations. En effet, Yvon Pesqueux estime, en conclusion d'un chapitre sur le modèle économique de l'organisation : « *L'objet de la décision, dans un tel univers, n'est donc pas l'agent mais la répartition optimale des fonds.* (2005, p. 107). De même, De Gaulejac remarque que :

*« A la gestion du personnel et des relations sociales se substitue la gestion des relations humaines. Les effectifs sont considérés comme un coût qu'il convient de réduire par tous les moyens, une « variable d'ajustement » qu'il faut flexibiliser au maximum pour s'adapter aux « exigences du marché ».* (2005, p. 27).

Enfin, Hibou observe que :

*« Le recours aux indicateurs, aux normes et à toutes ces procédures dépersonnalisées, met de la distance et crée de l'homogénéité. Mais, ce faisant, ce recours fait perdre le sens de leur action aux « bureaucrates » et disparaître la sensibilité aux cas particuliers et la compréhension singulière de ceux-ci. »* (2012, p. 121).

### 3.2.2.3 Synthèse sur le second éclairage

La littérature mobilisée a donc permis de mettre en évidence l'éclairage selon lequel, l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes, par le fait que, utilisée sans réflexion sur sa construction, elle donne une vision abstraite et désincarnée du réel (selon trois auteurs qui l'évoquent dans la société en général et trois textes concernant les organisations). Elle fait écran devant l'humain et diminue la conscience de l'autre (selon trois auteurs, dont les ouvrages concernent le monde des organisations). Trois auteurs, dont deux ont appuyé les premiers éclairages évoquent également la représentation chiffrée comme un écran par rapport au réel, qui empêche de voir, qui occulte.

Il est donc possible d'envisager que l'isolement du manager par rapport à une forme de réalité, va entraîner une diminution de sa sensibilité, voire de son intérêt aux conséquences

humaines de ses actes de management, ce que quatre auteurs appuient dans leurs écrits. Au total, nous avons pu mobiliser une petite quinzaine de textes autour de cette variable explicative.

Ce second éclairage nous permet de penser qu'isolé de certaines conséquences de ses actes, le manager n'en a donc pas nécessairement conscience, il n'est donc pas en mesure d'en répondre et ne peut pas être responsable au sens où nous l'entendons.

### 3.2.3 Troisième éclairage : L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement.

#### 3.2.3.1 En quoi est-ce une variable explicative du lien étudié ?

Cette troisième variable explicative du lien que nous étudions est clairement évoquée dans le texte de Bessire, à propos de la représentation chiffrée comptable. En effet, l'auteur considère que : « *Pour faire rimer comptabilité et responsabilité, il faut accepter de reconnaître la subjectivité de toute mesure* ». (2005, p. 7). Or nous avons démontré que la représentation chiffrée (ou la mesure) est pensée par le manager, comme étant neutre, objective, et incontestable, et qu'il l'utilise généralement sans réflexion quant à sa construction. Dès lors, le manager utilisateur de la représentation chiffrée comptable ne fait pas appel à son jugement, dans le sens où selon Bessire, il n'interroge ni l'intention qui sous-tend la construction et l'emploi de cette représentation, ni la direction vers laquelle elle amène l'entreprise, ne s'assurant pas qu'il s'agit de la bonne direction pour la communauté d'individus ou de parties-prenantes qui la composent. (Bessire, 2005, p. 2). Il ne peut donc pas être responsable, car il n'est ni libre de ses choix, ni lucide, puisqu'une extériorité qui s'impose à lui, la représentation chiffrée comptable, remplace son jugement et guide ses actions, sans que toutes les conséquences en aient été analysées et perçues.

Nous avons par ailleurs pour approfondir la notion de jugement propre à l'individu, repris la définition du Petit Robert mobilisée dans un article de Laurent Lapière : « *La subjectivité relève du jugement. Le Petit Robert définit ainsi le terme « jugement » : « Faculté de l'esprit permettant de bien juger de choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine, ni d'une démonstration rigoureuse... »* (2012, p. 60) L'auteur constate par ailleurs dans cet article que :

*« L'objectivité demeure donc l'aspect le plus important de la direction, mais ce ne sont pas les faits, les connaissances formalisées, les données financières, l'information sur le marché, les théories, les modes ou les modèles qui décident. C'est un sujet agissant, qui choisit et agit avec toute la complexité de son être. »* (2012, p. 60).

Si l'usage de données chiffrées, (« objectives », selon cet auteur, mais il n'y a pas consensus sur ce point dans la littérature mobilisée, qui souligne plutôt des données « pensées comme objectives » mais qui ne le sont pas nécessairement), est important, le jugement l'est tout autant. L'auteur a explicité sa pensée dans un autre article plus ancien :

*« Les chiffres, les statistiques et l'usage du langage mathématique et des méthodes quantitatives sont indispensables, à la bonne gestion et à la conception de solutions efficaces. Ces aspects capitaux constituent plus facilement des objets de formation. Mais il sera toujours nécessaire de revenir à l'essence de la gestion : une praxis, c'est-à-dire une philosophie de l'action et de la création incarnées dans le bon sens. Là réside l'aspect le plus déterminant du fait de gérer : fixer un but et des objectifs, développer et, en s'en remettant à son, jugement, assumer la direction de personnes »* (2005, p. 13).

Lapierre souligne l'importance du jugement mais n'établit aucun lien avec la responsabilité. De plus, à la différence de Bessire, ce dernier déconnecte d'un côté l'usage du chiffre objectif et de l'autre le jugement, les deux lui semblant indispensables, il semble toutefois déplorer un recours trop faible au jugement, aspect qui rejoint notre variable explicative : *« Dans le domaine de la gestion, il faut toujours être vigilant pour faire davantage de place au bon sens, au jugement et à la création! »* (2005, p. 14). Bennis et O'Toole sont plus opposés que Lapierre à l'usage des chiffres, puisqu'ils considèrent que, la magie statistique et méthodologique appliquée à l'entreprise, (qui est essentiellement une activité humaine dans laquelle les jugements sont rendus à partir de données complexes, incomplètes et incohérentes) peut aveugler plutôt qu'éclairer. (2005, p. 99). Ils n'établissent pas non plus de lien avec la responsabilité, l'aveuglement est toutefois incompatible avec la notion de responsabilité.

Enfin Metzger, citant Bernard Stiegler<sup>38</sup>, établit un lien entre l'usage de données chiffrées et une limitation du jugement de l'individu : *« L'auteur met en évidence l'existence d'un cercle :*

---

<sup>38</sup> In « Performance et singularité »

*la recherche de rentabilité, appréciée au moyen des seuls indicateurs comptables, focalise les débats sur des aspects purement arithmétiques et techniques, au détriment des autres dimensions de la raison. »* (2005, p. 267).

Jugement et Responsabilité apparaissent indissociables, d'après notre définition de la responsabilité, ce que le texte de Bessire a rappelé. Deux autres auteurs ont souligné l'importance du jugement dans le cadre du management d'une entreprise, sans toutefois le relier directement à la responsabilité. Par ailleurs, l'usage privilégié de la représentation chiffrée s'effectue selon une majorité d'auteurs, sans questionnement quant à sa construction, et est par ailleurs susceptible de limiter le recours au jugement voire d'aveugler. C'est sur ces différents points qu'est fondée notre troisième variable explicative : **l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement**, le recours au jugement personnel et l'analyse étant indissociables de la responsabilité.

### 3.2.3.2 Justification et analyse de ce troisième éclairage

#### 3.2.3.2.1 Courants divers de la littérature dans ce sens

D'autres articles qui ne font pas nécessairement partie du champ des organisations soulignent le fait que l'usage excessif ou prioritaire de la représentation chiffrée limite sous certains aspects, le recours au jugement personnel. Gori considère en particulier, que dans le cadre de la « *néo-évaluation* », caractérisée par un usage prioritaire de représentations chiffrées, l'individu perd sa capacité de jugement :

*« Ces transformations générales de la nature du savoir ont permis de recomposer le champ des savoirs tout autant que celui de l'opinion publique en reléguant à l'arrière-plan l'importance de l'argumentation, de la réfutation et de la pensée critique. Au point que parfois, ce sont les machines qui décident pour les hommes et qui tendent à se substituer au débat politique, non sans exproprier les savants, les artisans, les journalistes et autres professionnels de leur capacité de juger, par la mise en place de systèmes très formels de l'évaluation. ».* (Gori, 2011, p. 36).

Il en donne un exemple issu d'un ouvrage de Hannah Arendt<sup>39</sup> :

---

<sup>39</sup> In « Du mensonge à la violence » (1969), Paris, Calmann-Lévy, 1972, p. 40-41

*« A la lecture des mémorandums, des options et des scénarios, à voir la façon dont des projets d'opérations sont affectés de pourcentages de risques et de profits (...) on a parfois l'impression que l'Asie du Sud-Est a été prise en charge par un ordinateur plutôt que par des hommes « responsables des décisions ». Les spécialistes de la solution des problèmes n'appréciaient pas, ils calculaient. » (2011, p. 41).*

De même, Ilitch établit un lien entre une croyance en l'objectivité de certaines données, et l'absence de recours au jugement, ce qui rejoint tout à fait notre éclairage :

*« Le monde n'est porteur d'aucun message, d'aucune information. Il est ce qu'il est. Tout message concernant le monde est produit par un organisme vivant qui agit sur lui. Lorsqu'on parle d'informations stockées en dehors de l'organisme humain, on tombe dans un piège sémantique. Les livres et les ordinateurs font partie du monde. Ils fournissent des données lorsqu'un œil est là pour les lire. En confondant le médium avec le message, le réceptacle avec l'information elle-même, les données avec la décision, nous reléguons de façon cavalière le problème du savoir et de la connaissance au point aveugle de notre esprit. », « Intoxiqués par la croyance en un meilleur avenir, les individus cessent de se fier à leur propre jugement et demandent qu'on leur dise la vérité sur ce qu'ils « savent ». Intoxiqués par la croyance en une meilleure prise des décisions, ils ont du mal à décider tout seuls et bientôt perdent confiance dans leur propre pouvoir de le faire ». (Ilitch, 1973, p. 125-126).*

Nous avons vu d'autre part, dans le chapitre précédent, qu'il est attribué au chiffre la propriété d'être rassurant. En effet, l'usage du chiffre rassure, en ce sens qu'il permet de réduire l'incertitude et le doute, car notamment, via la mesure, le calcul, le chiffre, il y a possibilité de prévoir. C'est une des raisons pour lesquelles le chiffre est fort utilisé de manière générale. Face à l'incertitude et à la complexité, il y aurait une plus grande confiance du manager, dans le chiffre, que dans son propre jugement, (ce qui rejoint notre éclairage), en raison d'une part de contraintes de temps, et d'autre part, selon Bibard, en raison d'un contexte caractéristique de l'Occident selon lequel l'hypothèse de la maîtrise et du contrôle de la nature par l'homme, domine. (2012, p. 113). Bibard soutient par ailleurs l'idée selon laquelle : *« Plus nous devenons des calculateurs rationnels des risques de l'actions, moins nous savons évoluer sans calcul, sans mesure, sans langage prédéterminé et prédéterminant ou codant. ».* (2012, p. 116). Cette idée soutient également notre variable explicative, puisque si l'usage privilégié du

chiffre implique que l'individu, ne saura plus comment se comporter lorsque la situation ne se prêtera à aucun calcul, il y a en conséquence limitation du recours à son jugement.

Nous n'avons pas trouvé d'autre référence soutenant cet aspect de l'usage du chiffre.

Par ailleurs, outre le fait d'entretenir le sentiment que lui seul peut permettre de gérer l'incertitude et le risque, l'usage du chiffre peut servir de justification à une décision et dédouaner l'individu en charge de cette décision, à ses yeux et aux yeux des autres. Winner illustre très bien ce point, lorsqu'il explique que les économistes estiment que dans les affaires, « *c'est finalement le bilan comptable qui décide* » (2002, p. 197), ce qui les affranchit de toute justification. De même, Pesqueux donne l'exemple des politiques de réduction des coûts, « *au nom de la création de valeur financière* », qui vont justifier la réduction des effectifs par des licenciements, comme le prouve ce type de « *sortie cynique* » : « *Je détruis la vie de la communauté parce que je n'ai pas le choix, même si je n'apprécie pas cela.* » (2005, p. 137). Dans ces deux exemples, l'usage du chiffre correspond à une extériorité qui dédouane, et qui évite de faire appel au propre jugement de l'individu et à sa responsabilité, dont il se décharge.

Bessire exprime très bien dans cette synthèse, les différentes facettes de ce troisième éclairage :

*« La focalisation sur la mesure et l'utilisation qui en est faite, le discours sur la neutralité et l'objectivité de cette mesure s'inscrivent certes, dans des stratégies et des tactiques de dédouanement et/ou de légitimation ; elles remplissent cependant une autre fonction plus pernicieuse : elles permettent d'éviter le choc frontal avec l'épineuse question de la subjectivité et de la pertinence ; fondamentalement, elles occultent la dimension politique de toute décision ou action. »* (Bessire, 2005, p. 7).

Lorino déplore de même le fait que l'usage du chiffre puisse remplacer le jugement de l'individu : « *Le chiffre devrait être regardé comme un déclencheur, un signal, l'invitation à explorer, mais en aucun cas comme un jugement « prêt-à-l'emploi ».* » (Lorino, 2011, p. 63).

### 3.2.3.2.2 L'usage privilégié de la représentation chiffrée correspond à une rationalisation des conduites, visant à exclure toute subjectivité

Cette troisième variable explicative se comprend aussi par la prise en compte de l'existence d'un paradigme du « rationalisme » évoqué au chapitre deux : en effet, l'usage des chiffres s'effectue dans le cadre d'une rationalisation des conduites, liée à une confiance de l'individu

dans l'expertise, qui se traduit notamment par le fait que le chiffre est considéré comme étant objectif, neutre et incontestable. De Gaulejac le rappelle dans le cadre d'une critique épistémologique des sciences de gestion, il considère qu'un certain nombre de paradigmes fondent les sciences de gestion, parmi lesquels,

*« Le paradigme expérimental consiste à considérer que l'objectivation est un gage de scientificité, donc de vérité. Cela conduit en fait à ce que tout s'organise en fonction d'une rationalité issue de l'expertise. En fait, au lieu de traiter les problèmes en les comprenant, en les discutant, on les traite en instrumentalisant les acteurs de l'entreprise »* et *« Le paradigme utilitariste ne considère la pensée utile que dans la mesure où elle est opératoire.... La pensée critique est considérée comme inutile, voire nuisible. Cela favorise le conformisme, la fameuse « pensée unique », le rejet des points de vue qui ne sont pas « dans la ligne » ».* (De Gaulejac, 2006, p. 31).

De même, Edgar Morin, dont les propos, dans le cadre d'un échange avec Stéphane Hessel au théâtre des idées d'Avignon, le 19 juillet 2011, ont été recueillis par Nicolas Truong, souligne l'importance prise par la *« raison instrumentale, c'est-à-dire une rationalité destructrice fondée sur le calcul, où la raison est un moyen et non une fin. »*

Ellul fournit comme exemple du *« comportement rationnel du point de vue économique »*, le comportement suivant :

*« Pour les uns ce sera la planification, la maîtrise de l'homme sur les phénomènes économiques, le calcul qui s'impose à tout, matières premières, heures de travail, prix, quantités produites, évaluation des besoins, accumulation des instruments de production, tout doit être calculé de façon à déterminer volontairement à la fois le rythme et la croissance de l'économie. »* (1988, p. 305).

Faber évoque à ce propos *« le mur du cartésianisme, du rationnel, du pseudo-scientifique »* (2011, p. 32), Gori une *« organisation rationnelle des conduites »*, qui *« se trouve intériorisée »*, (Abelhauser, Gori, Sauret, 2011, p.49), mais également, une *« rationalisation technique des conduites humaines dans tous les secteurs de l'existence »*, avec cette précision qui relie explicitement usage du chiffre et rationalisation des conduites : *« Au cœur de cette rationalisation se situe une relation particulière au temps homogénéisé, quantifié, transformé en unités de mesure du travail fourni pour extraire la plus-value et lutter contre la baisse tendancielle du taux de profit. »* (2011, p. 166). Marchesnay justifie de même l'usage du chiffre, dans le cadre d'une attitude qualifiée, non pas de rationnelle, mais de scientifique, en



lien avec le paradigme expérimental de De Gaulejac : « *Y compris dans le domaine des sciences morales et politiques, de l'homme et de la société, nombreux sont ceux qui pensent qu'il n'y a de scientifique que ce qui est dénombrable et chiffrable.* » (2014, p. 127).

Enfin, derrière l'usage des chiffres transparait, en lien avec une rationalisation des conduites, une volonté d'efficacité, comme le souligne Winner :

*« Quelle que soit la position choisie, le consensus ambiant impose à toutes les parties de fonder leurs arguments sur la même prémisse : l'efficacité.... Comme l'expliquait le groupe d'études sur l'énergie nucléaire de la Fondation Ford : « Pour étudier les problèmes énergétiques, on doit d'abord décider si les règles normales de l'économie sont applicables ou non ». Ce groupe avait décidé que oui, l'énergie devait être considérée « comme une variable économique et non pas comme quelque chose qui exige une analyse spécifique. » Une fois cette décision prise, bien sûr, il suffit de mettre kilojoules et kilowatts/heure au numérateur, puis les dollars au dénominateur et de vénérer le résultat de ce calcul comme parole d'évangile. »* (Winner, 2002, p. 93).

Cet exemple illustre clairement l'absence de débat et de réflexion autour des problèmes énergétiques, ce qui est confirmé quelques lignes plus loin par l'auteur : « *Mais plutôt que de toujours choisir comme des moutons le système qui nous met le kilowatt au meilleur prix, peut être devrions-nous demander quel système serait le plus utile dans l'infrastructure technique de la liberté.* » (Winner, 2002 p. 99).

L'usage du chiffre correspond donc effectivement à une attitude rationnelle et efficace, qui limite le jugement et la pensée critique, comme le mentionne Lorino :

*« N'est-il pas plus simple de contrôler une mesure quantitative et de comparer des chiffres que de trouver les voies et moyens de construire collectivement, parfois dans la controverse et le doute, un jugement en situation, prenant en compte une multiplicité complexe d'objectifs et de contraintes ? »* (Lorino, 2009, p. 33).

### 3.2.3.3 Synthèse sur le troisième éclairage

La littérature mobilisée, qui ne se situe pas nécessairement dans le champ des organisations, a permis d'illustrer et de dévoiler différents aspects de l'éclairage selon lequel, l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre

jugement : l'aspect essentiel consiste en l'absence de prise en compte de la subjectivité dans le cadre du recours à la représentation chiffrée, qui vue comme objective, rassure, réduit les incertitudes (un seul texte a pu être mobilisé concernant ce sous-éclairage), et paraît plus crédible. Les utilisateurs de la représentation chiffrée perdent de ce fait confiance en leur propre jugement auquel ils ont moins recours. Six auteurs appuient ces aspects de l'éclairage, dont moitié s'expriment dans le champ des organisations en particulier.

D'autre part, quatre auteurs, qui évoquent les représentations chiffrées utilisées en entreprise, ont exprimé le fait que leur utilisation peut servir de justification à la décision et en ce sens dédouaner l'utilisateur. La décision s'effectue au nom d'une extériorité et ne nécessite donc pas de recours au jugement personnel.

Enfin huit auteurs soulignent le fait que si la représentation chiffrée se voit prioritairement utilisée, au détriment du jugement personnel, c'est dans un souci d'efficacité et de rationalisation des conduites, valeurs chères aux paradigmes dominants des sciences de gestion.

Le recours au jugement personnel et la subjectivité sont toutefois indissociables de la responsabilité.

### 3.2.4 Quatrième éclairage : L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager

#### 3.2.4.1 En quoi est-ce une variable explicative du lien étudié ?

Cette quatrième variable explicative est clairement évoquée dans le texte de Bouquin et Fiol, écrit en 2007 : « *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver* ». Les auteurs établissent un lien, entre l'usage de chiffres, en particulier comme objectifs à atteindre et la responsabilité des managers qui, de par ces objectifs se trouvent transformés en « *simples responsables de moyens* », ou en « *simples exécutants* » (2007, p. 2 et 12). Ce n'est pas compatible avec le concept de responsabilité tel que nous l'avons défini. En effet, un manager, devenu simple exécutant, ne prend pas personnellement une décision, il n'est donc pas en mesure d'en répondre.

Nous avons vu par ailleurs, au cours de notre second chapitre, que l'usage du chiffre comme réponse à la complexité, offre une solution, ce qui peut amener l'utilisateur à s'en servir sans réflexion, comme d'une recette. Nous avons vu également que le chiffre peut être utilisé comme outil de motivation et de responsabilisation, dans le sens d'une responsabilité limitée à l'atteinte d'un objectif précis et imposé, mais aussi comme outil de contrôle, voire comme outil d'orientation des comportements, (en lien avec l'approche behavioriste), et de manipulation des individus. Un individu, qui utilise sans réflexion, dont le comportement est orienté, qui est manipulé voire instrumentalisé, ne peut pas être responsable au sens de la responsabilité de Ricœur.

Yvon Pesqueux, confirme ce rôle des représentations dans le champ des organisations :

*« Et la stratégie recherchée par le recours à ces représentations dans le cadre de l'organisation n'est-elle pas la recherche de la production d'effets ? Ne s'agit-il pas d'induire des actions, d'élaborer des décisions plutôt que de se confronter au thème de la vérité ? » (2005, p. 28).*

De même, Marc Mangenot, en ce qui concerne plus précisément la représentation chiffrée comptable : *« Tout cadre comptable traduit la manière de penser l'économie et les intérêts particuliers au sein d'une société à un moment donné. En retour, il influe sur les comportements et induit des modes de pensée. » (In Capron, 2005, p. 161).* Antoine Véniard élargit ce point de vue à l'ensemble des représentations de l'entreprise, issues des systèmes comptables mais aussi des manuels d'organisation (2004, p. 82), comme le profit, la croissance, le progrès, les économies d'échelle (2004, p. 84), (pour n'évoquer que les exemples cités liés à des représentations chiffrés) :

*« La première étape, consistant à repérer les systèmes de représentations dominants de l'entreprise et les acteurs qui en sont porteurs, est parfois rendue délicate quand ces représentations sont aussi ancrées dans les esprits que les acteurs n'éprouvent pas le besoin de les évoquer. Bourdieu a écrit à ce propos, que « le plus caché, c'est ce sur quoi tout le monde est d'accord, tellement d'accord qu'on n'en parle même pas, ce qui est hors de question, qui va de soi » (Bourdieu, 1984) » (2004, p. 84).*

Emmanuel Faber mentionne un *« carcan systémique dans lequel nous avons, nous qui dirigeons les entreprises, accepté de nous laisser guider puis enfermer, et dont nous sommes aujourd'hui les porteurs »*, qu'il décrit comme étant :

*« la quasi-totalité des processus de l'entreprise, son organisation, ses symboliques, son système de rémunération de la performance, sont orientés vers l'atteinte*

*d'objectifs de profit et l'amélioration de notre propre situation financière. Bardées de stock-options, les équipes de management ne peuvent exercer pleinement leur libre arbitre dans la gestion délicate des équilibres de l'entreprise. Fausser leur balance, c'est d'ailleurs, disons-le clairement, la seule fonction de ces instruments financiers. » (2011, p. 122).*

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager**, dès lors qu'il y a perte du libre arbitre, manipulation, ou orientation du comportement du manager sans qu'il en ait conscience, il ne peut y avoir responsabilité.

### 3.2.4.2 Justification et analyse de ce quatrième éclairage

3.2.4.2.1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée transforme le manager en exécutant aveugle, en instrument.

Il était question en fin de paragraphe précédent de représentations au sens large dans le cadre des organisations et d'orientation des comportements. Plusieurs des auteurs mobilisés vont plus avant, concernant plus précisément la représentation chiffrée. C'est le cas de Bouquin et Fiol, que nous avons évoqués antérieurement, lorsqu'ils évoquent la discipline du contrôle de gestion : « *Portant une attention excessive à la réduction des coûts, elle a transformé les managers en simples responsables de moyens, c'est-à-dire en exécutants.* », « *Trop souvent, le « comment » ? a remplacé le « pourquoi ? »* » (2007, p. 2). Berry mentionne des « *automatismes de décision et de comportement* », induits par les instruments de gestion, mais aussi « *une véritable mécanisation des comportements* », (1983, p. 6). Metzger cite un phénomène « *d'aveuglement* », lié à des objectifs de performance toujours plus difficiles à atteindre. (2005, p. 266). Berland et al. considèrent que : « *Pour contraindre les actions humaines, quoi de plus sage que d'encadrer les comportements par des mesures qui les rationalisent ?* » (2008, p. 159).

Hors du champ des organisations mais en lien étroit, Gori observe une « *étape supplémentaire dans la financiarisation de notre monde, les chefs n'ont plus besoin de regarder les hommes dans les yeux pour donner les ordres : il leur suffit de montrer les chiffres* » (Gori, 2011, p. 113) et que : « *Il n'y a rien de mieux que les chiffres pour administrer et gouverner l'humain, administration morale et politique qui se masque autant que possible sous les traits neutres et*

*pseudo-objectifs des statistiques ordinaires et des valeurs numériques* » (Abelhauser, Gori, Sauret, 2011, p. 51).

L'usage du chiffre a un rôle reconnu par ces auteurs d'encadrement des comportements, d'aveuglement et d'instrumentalisation, à tel point que trois auteurs, hors du champ spécifique des organisations, s'interrogent quant à un retournement de la situation d'origine. En effet, Hummel estime que, sans exagérer, notre problème ou difficulté est que nous faisons plus confiance aux nombres qu'aux individus. Pourtant, les nombres ont été faits pour l'homme, et non pas l'homme pour les nombres (2006, p. 70). De même, Winner constate que : « *Nous prenons grand soin des chiffres et aucun soin de tout le reste. Notre rigueur méthodologique est devenue spirituellement mortifère.* » (2002, p. 265). Enfin, Gori observe que : « *La néo-évaluation constitue le dispositif par lequel on invite les humains à se mettre au service des machines. Ou de leurs substituts fantasmatiques que constituent les systèmes sémiotiques et numériques.* » (Abelhauser, Gori, Sauret, 2011, p. 50).

#### 3.2.4.2.2 La représentation chiffrée n'est plus un moyen, elle devient une fin en soi

Le chiffre était un moyen, un outil inventé par l'homme, il est devenu selon plusieurs auteurs la priorité, en particulier dans le sens où il est devenu une fin, un objectif en soi. Une littérature abondante dans le champ des organisations, confirme cet aspect : Berland et al. l'écrivent clairement : « *Ce qui n'était à la base qu'un moyen pour améliorer le fonctionnement des organisations devient une fin en soi : il faut faire monter (ou faire baisser, c'est selon) le chiffre, qu'importent les réalités sous-jacentes.* » (2008, p. 167). Un management par objectifs a d'ailleurs été mis en place :

« *L'idée de mettre en œuvre un management par les chiffres a été formalisée dans les années 1950 autour des travaux de Peter Drucker, théoricien de la direction par objectifs. Il souligne notamment que la fixation d'objectifs mesurables permet de contrôler à distance le comportement d'autres personnes, de les responsabiliser et de les motiver* » (Berland et al. 2008, p. 165).

Metzger mentionne « *la mesure de la seule performance au moyen d'un nombre restreint d'indicateurs (part de marché, cours boursier, croissance du chiffre d'affaires) pour apprécier (et afficher) la réussite de l'entreprise* » (2005, p. 266). Dumazert et Cherré en

donnent deux exemples, à travers deux entretiens avec des managers ; le premier est directeur des ventes d'un groupe agroalimentaire, l'entretien date de 2009 :

*« Je surveille régulièrement mes gars par GPS et ça me plaît de contrôler sans être vu... j'ai le résultat rapide des objectifs, la vision en temps réel de leur déplacement et je peux les évaluer à distance (...) loin de l'entreprise, les gars sont tentés de tirer au flanc et c'est humain... si je laisse faire sans réagir, le chiffre plonge... »* (2012, p. 284).

Le second est responsable Relations Humaines. Marketing, Services, l'entretien date de 2008 :

*« Tous les phénomènes qui conduisent à diminuer la coopération entre les personnes ont un impact direct sur le rôle d'un manager. Soit il va consacrer beaucoup de temps pour garder un esprit de collectif au sein de son équipe, soit il va renoncer, et se détacher de l'humain, pour ne considérer que les seuls objectifs. C'est la seconde solution qui est trop souvent choisie malheureusement. »* (2012, p. 285).

Damien De Blic nous en fournit un autre exemple très différent, plus ancien mais aussi édifiant :

*« L'épisode se déroule au mois de février 1993. Gille (directeur financier, puis secrétaire général, enfin directeur général du crédit Lyonnais) rencontre alors Butsch, secrétaire général de la Commission bancaire de la Banque de France, afin de discuter des comptes pour l'exercice 1992. La direction des comptes du Crédit lyonnais prévoit des pertes comprises entre 2 et 6 milliard de francs selon les différents scénarios possibles. « D'emblée, Butsch me donne un papier et un crayon pour que je calcule devant lui le niveau de fonds propres nécessaire pour que nous atteignons le ratio Cooke de 8,2%, le dénominateur 100 représentant le total de nos crédits, et le numérateur 8,2 le montant minimum correspondant de fonds propres. Une fois ce premier calcul fait, il me demande de calculer le niveau de perte compatible avec ce minimum de fonds propres. Après avoir consulté [le directeur des comptes du Crédit lyonnais], qui m'accompagne, je lui réponds : 1,9 milliard. En quelques mots, ensuite, ces messieurs nous font comprendre qu'à l'évidence, notre perte ne saurait être ni inférieure, ni supérieure à ce montant. » »* (2004, p. 21).

Berry généralise et ironise quant à cette notion de chiffre comme objectif :

*« Il faut donner des objectifs ; le respect des objectifs est un signe de bonne gestion ; telles sont les évidences profondément intériorisées qui concourent aux comportements observés. Nous avons par exemple évoqué, à titre d'hypothèse de*

*travail, l'éventualité de supprimer tout contrôle par objectifs chiffrés, ce qui s'argumentait fort bien sur le plan économique, mais cette proposition ne put même pas être approfondie, tellement elle parut incongrue à nos interlocuteurs. » (1983, p. 26).*

A un autre niveau, le Professeur Christensen, dont les propos sont repris par un journaliste du Monde, établit le même constat : « *Mais la machine s'est enrayée, soutient M Christensen, car la religion de la finance s'est imposée dans le monde des entreprises, avec comme commandement les ratios de mesure de la productivité et, notamment, le fameux retour sur capitaux investis.* » (Escande, 2013, p. 7). Vincent De Gaulejac reprend la même idée, avec en sus le lien entre objectif chiffré et rémunération des dirigeants :

*« L'obsession de la rentabilité financière occupe les dirigeants parfois même au détriment du développement de l'entreprise. D'autant que leur rémunération sous la forme de stock-options conduit à mesurer leur propre réussite en fonction de la progression de la valeur de l'action en Bourse. » (2005, p. 29).*

Cette obsession de l'objectif chiffré concernant tout le personnel de l'entreprise :

*« Chaque service, chaque département, chaque établissement a des objectifs à atteindre dont la mesure, de plus en plus fréquente, est parfois mesurée en temps réel\*. L'obligation de résultats, mesurée à l'aune de la rentabilité de chacun, doit être prise en charge par chaque élément du système » (\*Comme pour les caissières de supermarchés ou les employés de la restauration rapide. Cf. H.Weber, 2005). (2005, p. 30).*

Enfin, Porter nous apporte également une confirmation de ce sous éclairage : « *De bons chiffres apportent richesse et prospérité, et justifient des promotions (dans l'administration publique) ou des bonus (dans les firmes cotées, en particulier les banques et les sociétés d'investissement).* (2014, p. 258).

Outre un certain nombre de paradigmes dominants, comme l'économisme, le rationalisme, le managérialisme, ou encore l'utilitarisme, évoqués au chapitre deux, qui valorisent l'usage de la représentation chiffrée, la logique du chiffre comme objectif en soi nous semble liée à l'école comportementale « behavioriste », dont,

*« En caricaturant (à peine), le principe fondateur veut que chaque individu se comporte sous forme de réponses(s) à un ou plusieurs stimuli. Si la Direction augmente la prime de rendement, il travaillera plus intensément ; si des objectifs*

*précis de résultats sont donnés par le service compétent, l'individu sera « plus motivé ».* (Marchesnay, 2014, p. 123).

Cette école a été remplacée après la seconde guerre mondiale par celle dite des Relations Humaines,

*« mais, globalement, le réflexe behavioriste reste largement ancré dans la démarche bureaucratique, car il facilite l'usage des statistiques, en se centrant sur des données factuelles repérables aisément, tant sur les types de stimuli que sur les modes de réponse, et sans avoir-autre avantage- à entrer dans des données qualitatives ou extra-professionnelles, bref en se cantonnant à la « stricte objectivité » des chiffres. »* (Marchesnay, 2014, p. 123).

Ce réflexe behavioriste d'un individu soumis aux stimuli, est incompatible avec notre concept de la responsabilité, qui implique la présence d'un sujet responsable, libre de ses choix, doté d'esprit critique et de jugement, lucide à qui est imputée l'action, dont il assume les conséquences directes, et adjacentes à l'égard de l'homme et de son environnement. Par ailleurs, certains auteurs déplorent les conséquences fâcheuses de l'usage du chiffre comme une fin, leurs remarques laissant transparaître des signes de déresponsabilisation à l'égard de l'homme. C'est le cas de Ellul : *« Autrefois, productivité équivalait à appel de main-d'œuvre, maintenant c'est exactement l'inverse. Plus l'entreprise est « productive » et concurrentielle moins elle emploie de travail humain.* (1988, p. 38). C'est aussi le cas de Hibou :

*« Quand l'efficacité est définie par des objectifs quantifiés, les résultats ne correspondent plus aussi clairement à ce qui fait sens dans l'activité : « ce n'est plus l'action en question qui est l'horizon d'appréciation, mais une mesure d'efficacité. Pour les uns ce terme signifie avant tout le contrôle des coûts, tandis que pour les autres, enseignants ou soignants par exemple, il signifie respectivement la capacité à faire acquérir des compétences et des savoirs à des élèves, ou à apporter les soins les meilleurs et les plus durables aux malades. Il en va de même pour la qualité, véritable « cheval de Troie de la quantification » qui, dans les services publics, est devenu synonyme de rentabilité et de réduction des dépenses et non plus de recherche des meilleurs services possibles. »* (2012, p. 123).

Ou de De Gaulejac :

*« Les managers, dominés par leurs désirs de toute puissance, aveuglés par la menace d'être mis à l'écart, et les actionnaires, tendus par la recherche de taux de*



*rentabilité élevés, se rejoignent pour considérer le travail comme une variable secondaire qu'il faut rendre flexible afin de l'adapter aux exigences du marché. »* (2005, p. 32).

Les signes de déresponsabilisation à l'égard de l'homme, correspondent au fait que les conséquences des actions à son égard, comme notamment ses conditions de travail, sa qualité de vie, sont secondaires. D'autres conséquences sont plus marquées dans le sens d'une déresponsabilisation : le premier exemple de Dumazert et Cherré sur le contrôle à distance correspond à une véritable dérive de management, et va à l'encontre du respect des individus. L'exemple cité par De Blic correspond à une véritable manipulation de chiffres au profit d'intérêts particuliers. Porter décrit du reste ce type de conséquence :

*« Quiconque peut exploiter l'ambiguïté des mesures pour remplir des objectifs numériques sans être obligé de consacrer plus de ressources à la chose mesurée entre dans le domaine des « drôles de nombres ». De telles opportunités interviennent partout où un accord, un paiement, ou toute autre fin visée dépend de la satisfaction d'un critère quantitatif. Certes, des formes similaires de tromperie sont tout aussi possibles dans des dispositifs contractuels classiques, mais il se trouve que la déférence actuelle à l'égard des preuves chiffrées a assuré la primauté des « drôles de nombres ». (2014, p. 258).*

Hors du champ de l'entreprise, Silverman, qui a fait des recherches sur les statistiques de la police, illustre explicitement le lien entre l'usage du chiffre comme objectif à atteindre et déresponsabilisation : *« Nous affirmons que la combinaison d'une énorme augmentation de la pression pour faire baisser les taux de criminalité et d'une baisse de la demande d'intégrité en matière de comptes rendus statistiques est une recette pour que les chiffres soient manipulés. »* (2014, p. 82). Il évoque dans ce cadre *« une pression «écrasante pour que les statistiques aillent « dans le bon sens » »*. (2014, p. 82). La pression des résultats amène à la manipulation, qui est une forme de déresponsabilisation, proche de la fraude. Ce point est confirmé par Magnan et Cormier qui travaillent dans le champ des organisations :

*« La documentation sur les fraudes montre que trois facteurs peuvent mener des dirigeants à frauder ou à contribuer à une fraude : une équipe de collaborateurs obéissants et confiants, des incitations et des pressions trop orientées vers la performance de même qu'un conseil d'administration inefficace, notamment en raison de sa configuration »* (2010, p. 64).

C'est le second point que nous souhaitons souligner.

### 3.2.4.3 Synthèse sur le quatrième éclairage

La littérature mobilisée plus riche à ce niveau (une vingtaine d'auteurs mobilisés dont quatre seulement ont écrit hors du champ des organisations), a permis d'appuyer l'éclairage selon lequel, l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, est susceptible de l'instrumentaliser. En effet, quatre auteurs font état de représentations dans les entreprises qui influent les comportements, induisent des modes de pensée. S'agissant plus particulièrement des représentations chiffrées, cinq articles évoquent le fait qu'elles administrent ou gouvernent l'humain, et concernant les managers en particulier, qu'elles sont susceptibles, sans qu'ils en soient nécessairement conscients, de les aveugler, de les manipuler, de les transformer en exécutants, voire en instruments. En entreprise, le chiffre finit par devenir un objectif en soi (neuf articles le mentionnent), au service duquel l'humain se trouve (trois articles soulignent cet aspect hors du champ des organisations), à fortiori le manager. En entreprise, la pression des résultats, parfois connectée avec l'intérêt personnel du manager, pousse à leur manipulation et à la perte de son libre arbitre.

Un manager, devenu simple exécutant, voire assujéti aux objectifs chiffrés, ne prend pas personnellement une décision, il n'est donc pas en mesure d'en répondre, il est par ailleurs plus soumis à la tentation de fraude, ou de manipulation (selon trois auteurs) et les conséquences humaines de ses actes, non intégrées dans les représentations utilisées, lui échappent (selon trois autres auteurs). C'est le lien que nous établissons entre ce quatrième éclairage et une forme de déresponsabilisation des managers.

### 3.2.5 Cinquième éclairage : L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise

#### 3.2.5.1 En quoi est-ce une variable explicative du lien étudié ?

Cette cinquième variable explicative n'est pas évoquée clairement dans un des quatre articles approchant du cœur de notre problématique. Toutefois, elle transparait et nous a été suggérée

partiellement par le texte de Bessire, « Responsabilité sociale de l'entreprise et parties-prenantes : compter ou discuter ».

Dans le cadre de ce texte, où les concepts de déresponsabilisation et de responsabilité individuelle dominant, Dominique Bessire déplore la façon de penser l'entreprise, qu'entretient l'usage de la représentation chiffrée comptable considérée comme objective ; elle écrit en effet : « *il s'agit de cesser de penser l'entreprise en termes de face-à-face entre catégories d'acteurs, mais comme une communauté de sujets, parties prenantes à un projet partagé, tous également responsables, quel que soit leur statut : dirigeants, actionnaires, salariés, fournisseurs, clients...* ». (2005, p. 2). La façon de penser l'entreprise et la bonne direction pour gérer ce que devrait être une entreprise, sont liées à la manière de considérer ses différentes parties-prenantes et leurs relations entre elles.

Il nous semble qu'un lien peut donc être établi entre l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, et les relations entre les individus qui participent à la vie de l'entreprise, le lien social, via notamment une baisse de l'échange et de l'intérêt collectif au sein de l'organisation, cette baisse de l'échange et de l'intérêt collectif pouvant conduire à une baisse de la responsabilité humaine et sociétale.

Cette intuition découle par ailleurs de l'analyse des quatre précédents éclairages. En effet, le premier éclairage met en évidence le fait que l'usage privilégié de la représentation chiffrée véhicule une vision de l'entreprise, dans laquelle les valeurs du capitalisme financier dominant. Le manager qui utilise cette représentation chiffrée, s'il l'utilise sans s'interroger sur ses enjeux, en vient à considérer, qu'il est responsable de la valeur actionnariale de l'entreprise et est susceptible d'occulter le reste, comme par exemple, la stratégie à long terme, la qualité, l'innovation, les engagements à l'égard des fournisseurs ou encore des salariés de l'entreprise. D'autre part, cet éclairage a permis de souligner le fait que ce qui n'est pas chiffrable, n'est pas pris en compte. Nous avons vu notamment que la notion de performance monétarisée est chiffrable et prévaut, mais que tous les éléments non chiffrés ou non chiffrables, liés à la manière dont cette performance a été générée, comme notamment le climat social, ou l'image de l'entreprise, ne sont pas pris en compte. Dans le cadre de l'analyse de cet éclairage, d'autres éléments liés à une diminution de l'intérêt collectif et même de la confiance, ont été soulevés, comme par exemple la disparition et le découragement du don gratuit au profit du contrôle :

*« Or le don gratuit et le plaisir que procure ce don, font partie de la nature humaine. C'est pour avoir ignoré cela que nombre d'entreprises se sont empêtrées dans des dispositifs de contrôle policier aussi sophistiqués qu'inefficaces et, plus grave encore, qu'elles ont découragé le gratuit en récompensant systématiquement ce qui se calcule. »* (Gomez, 2009, p. 4).

Dans le cadre de l'analyse du second éclairage qui correspond au fait que l'usage privilégiée de la représentation chiffrée isole le manager des conséquences de ses actes, certains auteurs ont souligné le fait que les indicateurs chiffrés font écran devant le comment, le pourquoi et ignorent les actions humaines, comme par exemple : *« Pourtant, sur le terrain on peut voir que cette apparente bonne gestion des ateliers se fait parfois au prix d'acrobaties étonnantes »*. (Berry, 1983, p. 6). L'usage privilégié du chiffre donnerait à voir un monde déshumanisé, dans lequel les hommes sont des ressources à disposition de l'entreprise : *« Les effectifs sont considérés comme un coût qu'il convient de réduire par tous les moyens, une « variable d'ajustement » qu'il faut flexibiliser au maximum pour s'adapter aux « exigences du marché »*. (De Gaulejac, 2005, p. 27), et dans lequel la sensibilité à la compréhension des cas particuliers disparaît (Hibou, 2012, p. 121). L'ensemble de ces constats plaide en faveur d'une transformation du lien social, au détriment de l'attention à l'autre et du bien-être des individus qui participent à la vie de l'entreprise.

En lien avec le troisième éclairage, si l'usage de la représentation chiffrée dédouane, elle évite la justification et limite l'échange à l'intérieur de l'entreprise, de même une attitude rationnelle et efficace ne favorise pas le débat.

Enfin, l'analyse du quatrième éclairage, nous fournit un exemple du chiffre à l'origine d'une dérive de contrôle : *« ça me plaît de contrôler sans être vu... j'ai le résultat rapide des objectifs »* (Dumazert et Cherré, 2012, p. 284), un exemple du chiffre objectif, au détriment de l'humain et de la coopération :

*« Soit il (le manager) va consacrer beaucoup de temps pour garder un esprit de collectif au sein de son équipe, soit il va renoncer, et se détacher de l'humain, pour ne considérer que les seuls objectifs. C'est la seconde solution qui est trop souvent choisie malheureusement. »* (Dumazert et Cherré, 2012, p. 285),

et un exemple du chiffre objectif encouragé par un bonus, favorisant l'opportunisme au détriment du collectif. (De Gaulejac 2005, p. 29 et Porter, 2014, p. 258).

C'est de l'ensemble de ces constats qu'a pris forme notre cinquième variable explicative : **l'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise**, par une diminution de l'échange, de la coopération et de l'intérêt pour l'humain mais aussi par le développement du contrôle, de la mise en concurrence et de l'opportunisme, ce qui, nous le pensons, conduit à une baisse de la responsabilité à l'égard de l'autre.

### 3.2.5.2 Justification et analyse de ce cinquième éclairage

#### 3.2.5.2.1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée valorise un modèle de l'entreprise support de profit et non communauté humaine.

Ce sous-éclairage a pour origine une phrase de Pesqueux : « *Les logiques ainsi mentionnées (visant à valoriser la rentabilité à court terme pour l'actionnaire et donc utilisant des indicateurs de nature financière) illustrent l'existence d'un modèle de l'entreprise comme étant quasi exclusivement support de profit et non communauté humaine, ce qui conduit, en retour, à la création de la réalité d'une telle vision* (2005, p. 138). Cette idée est partagée par Colasse qui écrit à propos du cadre conceptuel des normes comptables internationales, à la base de la représentation chiffrée comptable :

« *Par ailleurs, ce cadre conceptuel nie implicitement, ainsi que nous l'avons déjà dit, toute réalité sociale à l'entreprise, en fait un simple nœud de contrats passés entre les dirigeants et les diverses parties prenantes et, de plus, privilégie l'un de ces contrats, celui qui lie les dirigeants aux investisseurs.* » (2011, p. 161).

Pourtant, cette vision de l'entreprise, qui peut apparaître comme une évidence à l'ensemble de ses parties-prenantes, et au manager en particulier, ne l'est pas nécessairement :

« *Or, dans une grande entreprise cotée en bourse, aucun actionnaire n'a pris le même risque personnel vis-à-vis de l'entreprise qu'un seul de ses salariés. Aucun ne s'est endetté sur son salaire et n'a fait construire sa maison à côté de son usine, ni élevé sa famille dans cette petite ville et son bassin d'emploi. Cette même obligation entraîne donc une responsabilité encore plus forte, plus complexe à l'égard des salariés que des actionnaires. C'est une réalité. Comment la nier ?* » (Faber, 2011, p. 120).

De Gaulejac étend ce constat aux entreprises plus petites :

*« La performance et la rentabilité se mesurent à court terme, « en temps réel » mettant l'ensemble du système de production dans une tension permanente : zéro délai, juste à temps, flux tendus, management minute, etc. Il s'agit de faire toujours plus, toujours mieux, toujours plus rapidement, à moyens constants ou même avec moins d'effectifs. Si cette évolution est patente pour les entreprises cotées en Bourse, dont la valeur est quotidiennement évaluée par les marchés financiers, elle tend à se répandre dans l'ensemble des entreprises qui sont leurs clientes ou leurs fournisseurs. » (2005, p. 27).*

Il synthétise en évoquant une : *« pression du chiffre et des outils de mesure au détriment d'une réflexion sur les processus, les modes d'organisation et les problèmes humains. » (2005, p. 28).*

Par ailleurs, outre la valorisation d'une entreprise avant tout support de profit, l'usage privilégié de la représentation chiffrée réduit l'échange à l'intérieur de l'entreprise, ce qui minimise encore son côté « communauté humaine ». Une des origines de la réduction des échanges correspond au souci d'efficacité et à la volonté de gagner du temps : *« Le gain de temps que procurent ces raccourcis (chiffres simples et idées simples et faciles à défendre) doit s'analyser selon deux dimensions : d'une part cela permet de se fixer rapidement une opinion sur une situation donnée et d'autre part cela permet de justifier plus facilement ses choix. » (Berry, 1983, p. 8).* Hibou reprend la même idée, en y ajoutant le côté transparence :

*« Le gouvernement des hommes (dans l'entreprise à travers des stratégies, dans le public à travers des politiques publiques, dans la société à travers des programmes de participation, etc...) dépend de plus en plus d'informations quantifiées produites par des données intégrées, sélectionnées, filtrées et élaborées de façon à pouvoir agir rapidement, efficacement et de façon transparente. » (2012, p. 113).*

Pourtant, affirme-t-elle, *« La compréhension du monde, autrement dit la connaissance, repose sur une prise en compte de la complexité, de la pluralité et de l'impossibilité de prédire. »*, et la réduction, caractéristique des processus d'abstraction ainsi que le refus de la complexité conduisent selon l'auteur, à l'indifférence (2012, p. 127). De même, Bouquin et Fiol déplorent l'usage privilégié du chiffre au détriment de l'échange et d'une valorisation du lien social dans les entreprises :

*« La grande force de la démarche japonaise, c'est d'avoir compris que la création de nouveaux savoirs n'est pas juste une question de traitement de l'information*

*objective. Elle dépend également de la capacité à capter les points de vue, les intuitions et les pressentiments tacites et éminemment subjectifs des salariés pris individuellement et à les mettre à disposition de l'ensemble de l'entreprise pour qu'elle les teste et les utilise. Au cœur du processus, se trouve l'engagement personnel et le sens de l'identité de l'entreprise et de sa mission.* » (Bouquin et Fiol, 2007, p. 13).

3.2.5.2.2 L'usage privilégié de la représentation chiffrée favorise le contrôle, la concurrence au détriment de la coopération, et l'opportunisme.

Selon Berland et al. le théoricien de la direction par objectifs, Peter Drucker, à l'origine du management par les chiffres, estime que « *la fixation d'objectifs mesurables permet de contrôler à distance le comportement d'autres personnes* » (2008, p. 165), ce qui correspond à la première composante de notre sous-éclairage, l'idée étant de responsabiliser ces personnes (par rapport à l'objectif fixé) et de mesurer leur responsabilité dans le cadre d'un contrat préalable à l'action. Cette dernière idée est reprise actuellement dans le cadre des « *théories contractuelles de l'entreprise* », dont la théorie de l'agence fait partie. (2008, p.165).

Ces finalités reposent toutefois sur 3 hypothèses principales :

L'homme n'est motivé que s'il est

*« évalué et récompensé en fonction d'objectifs chiffrés. Il est, de manière générale, considéré comme opportuniste et cherche d'abord à maximiser son bien-être, si nécessaire au détriment de l'entreprise. Or, à le considérer comme opportuniste, on le pousse à le devenir, à se centrer uniquement sur ce qui est mesuré et mesurable au détriment du reste, ou même à tenter de maquiller la mesure ».*

(ce qui reprend la dernière composante de notre sous-éclairage)

L'entreprise est découparable « *en « centres de responsabilités » ayant chacun un objectif chiffré, des moyens et un responsable* », d'où une favorisation de la concurrence entre les acteurs plutôt qu'une coopération dans le sens de la réussite de l'organisation. (ce qui reprend la seconde composante de notre sous-éclairage)

Il est possible de fixer un objectif mesurable pour chaque processus de l'organisation et, si le résultat diffère de l'objectif, il est possible d'agir pour le modifier. (Berland et al. 2008, p. 166)

(Nous retrouvons l'idée de contrôle).

Ces hypothèses confirment donc notre éclairage et vont dans le sens d'une transformation du lien social dans l'entreprise, par l'utilisation privilégiée de la représentation chiffrée.

Deux autres auteurs, hors du champ des organisations confirment la notion de valorisation de la concurrence, voire de contrôle pour le premier : Hibou constate en effet que « *le savoir statistique et la quantification permettent des évaluations permanentes, la mise en comparaison non moins systématique des actes individuels, la définition d'objectifs et de standards d'efficacité pour chaque acte.* » (2012, p. 112) et Gori observe que :

« *Un des crédos de cette nouvelle manière de gouverner (sur la base de l'évaluation) la recherche, l'enseignement et le soin repose sur l'idée qu'il faut accroître la compétition des pairs d'une discipline ou d'une activité pour les transformer en concurrents rentables et performants dont l'obsession fondamentale doit devenir la comparaison de leurs « produits », face à ceux des autres opérateurs du champ. Cette évaluation par benchmarking provient directement des manuels de management de Rank Xerox et de Toyota.* » (Abelhauser, Gori, Sauret, 2011, p. 66).

Quatre textes concernant le champ des organisations, établissent un lien entre l'usage des chiffres et la diminution d'intérêt du manager pour le collectif au profit de l'intérêt individuel voire d'une attitude opportuniste. Dumazert et Cherré reprennent les propos d'un responsable des ressources humaines, qui considère que, chez le manager, « *la forme la plus courante de déviance négative est celle qui consiste à se détacher de l'humain, à détruire le collectif pour atteindre les résultats même en laissant exister une « casse humaine » au travail* » (2012, p. 285). Metzger considère que : « *Le désintérêt pour les autres et l'ignorance de leur propre responsabilité est bien ce qui caractérise les cadres des sociétés performantes* », le lien est établi dans ce texte avec le chiffre, mesure de la performance. (2005, p. 267). De Gaulejac évoque les bonus poussant à l'opportunisme :

« *L'obsession de la rentabilité financière occupe les dirigeants parfois même au détriment du développement de l'entreprise. D'autant que leur rémunération sous la forme de stock-options conduit à mesurer leur propre réussite en fonction de la progression de la valeur de l'action en Bourse.* » (2005, p. 29),

ce sur quoi insiste plus particulièrement Faber :

« *La quasi-totalité des processus de l'entreprise, son organisation, ses symboliques, son système de rémunération de la performance, sont orientés vers l'atteinte d'objectifs de profit et l'amélioration de notre propre situation financière. Bardées*



*de stock-options, les équipes de management ne peuvent exercer pleinement leur libre arbitre dans la gestion délicate des équilibres de l'entreprise. » (2011, p. 122).*

### 3.2.5.3 Synthèse sur le cinquième éclairage

L'analyse de la littérature nous a permis de dégager une cinquième variable explicative du lien que nous souhaitons étudier, selon laquelle, l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager a transformé le lien social en entreprise.

Nous avons mobilisé treize textes pour justifier et analyser cet éclairage, dont deux ne concernent pas seulement le champ des organisations, mais l'évoquent.

Des idées très diverses sont mises en avant dans ces différents textes, mais elles vont toutes dans le sens d'une modification du lien social, par l'utilisation privilégiée de la représentation chiffrée.

Quatre textes déplorent le fait que l'entreprise est plus considérée comme support de profit, ayant des objectifs à atteindre, que comme communauté humaine. Deux auteurs soulignent le fait que l'usage du chiffre a favorisé le développement du contrôle (il s'agit dans ces deux cas de l'utilisation du chiffre comme une fin en soi), trois textes évoquent le développement de la compétition, de la concurrence, deux textes observent une volonté d'efficacité au détriment de l'échange, trois textes font le constat d'une diminution d'intérêt pour le collectif, et quatre d'une diminution de l'attention à l'autre et à son bien-être. Enfin, six textes évoquent une montée de l'intérêt individuel et de l'opportunisme (il s'agit systématiquement d'exemples d'usage du chiffre comme une fin).

Une diminution de l'échange, de la coopération, de l'intérêt pour l'humain, conjuguée au développement du contrôle, de la mise en concurrence et de l'opportunisme correspondent à une modification du lien social au sein de l'entreprise, qui ne peut qu'entraîner une baisse de l'intérêt pour le collectif et d'une responsabilité dans ce sens.

## 3.3 Conclusion du troisième chapitre

Nous avons dans un premier temps clarifié notre problématique dont tous les concepts et le contexte ont été définis dans les deux précédents chapitres.

Il nous paraît important de préciser que notre travail n'a pas pour objet de remettre en cause l'usage de la représentation chiffrée dans les organisations, mais bien son usage privilégié, voire excessif, nous souhaitons interroger l'invasion des chiffres, et leur arrogance à vouloir représenter la complexité du réel, avec pour toile de fond, deux éclairages, que nous avons mis en évidence en fin de chapitre deux :

**Le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction**

et

**L'usage de la représentation chiffrée (sans questionnement) est légitimé par la formation au management.**

Ces deux éclairages ont été mis en évidence dans le cadre de notre revue de la littérature, cependant nous n'avons, notamment pour le premier, pas trouvé beaucoup d'articles, concernant spécifiquement les organisations. Concernant le second, nous avons pu relever une littérature plus riche, mais aussi des volontés de faire évoluer la formation au management, qui ont peut-être déjà été mises en œuvre sur le terrain.

Nous allons donc devoir être attentive lors de notre confrontation avec le terrain, aux signaux contradictoires éventuels quant à cette toile de fond.

Sur la base de ces deux éclairages, nous avons dégagé la problématique suivante : peut-on établir un lien entre l'usage privilégié, voire excessif, de la représentation chiffrée dans les organisations et une forme de déresponsabilisation constatée des managers ?

Nous nous demandons effectivement, si le fait que les managers soient encouragés et amenés à utiliser la représentation chiffrée de manière privilégiée, voire excessive, sans questionnement quant à sa construction, ne favorise pas leur déresponsabilisation, au sens de la responsabilité de Ricœur.

Nous avons ensuite, au cours de ce chapitre, décrit nos travaux de recherches autour de notre question de départ, puis de notre problématique ainsi stabilisée, dont il ressort une documentation transdisciplinaire autour de chacun des termes de la problématique, mais très peu de choses sur le lien étudié.

Au total, trois textes, traitent au moins partiellement de ce lien dans le champ des organisations, et un l'évoque seulement, en dehors de ce champ.

Notre recherche correspond donc à une recherche exploratoire, non traitée dans le cadre de la littérature académique.

L'analyse de ces quatre textes, ainsi que des divers courants de pensée mobilisés dans nos deux premiers chapitres, nous ont permis de dégager toutefois cinq éclairages ou variables explicatives du lien que nous souhaitons étudier. Nous avons justifié et analysé ces cinq éclairages dans le cadre de ce chapitre et nous les avons déclinés en sous-éclairages, afin de les clarifier.

La revue de la littérature nous a donc amenée à envisager cinq variables explicatives du lien étudié qui sont :

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime une représentation particulière de la réalité** (simplifiée, voire reconfigurée, dans laquelle, ce qui ne se mesure pas disparaît et dans laquelle les « valeurs » du capitalisme financier dominant, et notamment la rentabilité à CT pour l'actionnaire).

**Et exclut donc du champ des responsabilités du manager ce qui n'est pas légitimé par les représentations utilisées.**

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes** (car il entraîne une désincarnation du réel, donne une vision abstraite et déshumanisée du monde, fait écran devant l'humain, diminue la conscience de l'autre, désincarne l'interlocuteur et entraîne une diminution de sensibilité, voire d'intérêt, aux conséquences humaines des actes de management).

**L'absence de conscience des conséquences de ses actes implique qu'il n'est donc pas en mesure d'en répondre.**

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement.** (la confiance dans le chiffre décrédibilise et remplace le jugement personnel, l'usage privilégié du chiffre correspond à une rationalisation des conduites, visant à exclure toute subjectivité).

**Le dédouanement par une extériorité « objective » limite la responsabilité qui nécessite l'analyse et le jugement personnels.**

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager** (il est susceptible d'orienter le comportement du manager, de le transformer en exécutant aveugle, en instrument, la représentation chiffrée n'est plus un moyen, elle devient une fin en soi).

**Un manager instrumentalisé ne prend pas personnellement une décision, il ne peut donc en répondre.**

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise** (car il valorise un modèle de l'entreprise support de profit et non communauté humaine, et favorise le contrôle, la concurrence au détriment de la coopération, ainsi que l'opportunisme.).

**La diminution de l'échange et de l'intérêt pour le collectif conduit à une baisse de la responsabilité humaine et sociétale.**

Ce sont des variables explicatives de notre problématique, dégagées de notre revue de la littérature, ces cinq variables ne sont toutefois pas toutes documentées de la même façon et nécessitent une mise à l'épreuve sur le terrain. Elles vont par ailleurs et surtout nous permettre de construire un dispositif d'investigation empirique, que nous décrirons et justifierons dans notre prochain chapitre.



# Synthèse de la première partie

Peut-on établir un lien entre l'usage privilégié, voire excessif, de la représentation chiffrée dans les organisations et une forme de déresponsabilisation constatée des managers ?

Nous nous sommes attachée dans cette première partie, consacrée à notre revue de littérature, à trouver des variables explicatives permettant de justifier l'existence de ce lien dont nous avons l'intuition.

Nous avons pour ce faire, suivi les étapes successives rappelées ci-dessous, autour de trois chapitres :

Nous avons dans un premier chapitre défini les concepts constitutifs de notre question de recherche, en commençant par le concept de responsabilité, pour lequel nous avons choisi la définition de Paul Ricœur, c'est-à-dire une responsabilité qui implique la présence d'un agent responsable ou sujet, libre de ses choix, lucide à qui est imputée l'action, dont il assume les conséquences directes, sans en négliger les effets adjacents, par « la vertu de prudence », et ce dans une « visée éthique », une responsabilité étendue donc dans ce cadre, à l'homme et à son environnement.

A partir de cette définition, et en tenant compte des difficultés et des dilemmes liés à ce concept, comme notamment l'identification de l'agent responsable ou encore les limites de la responsabilité dans l'espace et le temps, nous avons ensuite défini ce qu'est pour nous, un manager responsable au sens de Ricœur, dans l'objectif de justifier la déresponsabilisation évoquée dans notre problématique. Nous avons d'abord précisé qui est le manager dont nous parlons. Nous avons opté pour une définition assez large, puisque nous considérons comme étant un manager, tout individu, dont les décisions orientent les organisations, et ce, quels que soient son poste dans l'entreprise et son diplôme, en nous limitant toutefois, en termes d'activité et de pouvoir de décision, au top manager et au manager intermédiaire. Nous avons ensuite listé les contraintes et les obligations du manager, afin de souligner les liens et paradoxes éventuels avec les obligations liées au concept de responsabilité : il doit notamment travailler vite, dans l'urgence, efficacement, en tenant compte des exigences de ses supérieurs, voire directement des actionnaires, mais aussi des exigences dues à la gestion des hommes avec qui il est amené à travailler, il doit prendre en compte un environnement complexe et réfléchir à ses objectifs. Nous avons enfin essayé de déterminer quels sont les ingrédients

nécessaires à la formation d'un manager responsable et conclu qu'il devait être doté d'une formation interdisciplinaire, ouverte sur le monde et l'humain, favorisant le développement du jugement, de la réflexivité, de la réflexion et de l'esprit critique de manière à ce qu'il soit en mesure de prendre personnellement des décisions, tout en étant conscient de leurs conséquences pour les autres et pour lui-même, décisions pour lesquelles, il sera prêt à rendre des comptes.

Nous avons ensuite confronté notre définition du manager responsable avec des constats établis par la littérature mobilisée concernant le monde des organisations et la formation au management, et nous en avons déduit une forme déresponsabilisation du manager, démontrée d'une part, par une multiplication de dérives avérées, d'autre part par un contexte propice à la déresponsabilisation, mais aussi par une formation qui ne forme pas à la responsabilité. Le contexte de déresponsabilisation correspond au monde des affaires, dans lequel la priorité semble donnée à une partie-prenante, (l'actionnaire), au détriment des autres parties-prenantes, dans lequel la performance à court terme est survalorisée, dans lequel les managers sont encouragés à la quête de profit et de profit personnel et amenés à intérioriser les exigences de l'entreprise et la logique du monde des affaires, voire à devenir assujettis au système et instrumentalisés. La formation au management ne forme pas à la responsabilité dans le sens où il s'agit d'une formation essentiellement technique et disciplinaire, qui véhicule l'idéologie du monde des affaires, reproduisant ainsi de futurs managers peu enclins à faire preuve de jugement ou d'esprit critique.

Nous avons enfin défini le dernier concept constitutif de notre question, c'est-à-dire la représentation chiffrée, en retenant la définition du concept de représentation de Gérard Fourez : la représentation est donc une abstraction, qui n'est pas vraie mais qui se substitue au réel, qui n'est pas neutre, puisqu'elle est construite en fonction d'objectifs, d'attentes ou de conventions, elle est le support des échanges, elle est soumise à interprétation et contribue à véhiculer une vision du monde, voire à construire la réalité. A partir de cette définition, et en tenant compte des spécificités du chiffre, nous avons déterminé les caractéristiques propres à la représentation chiffrée :

Il s'agit d'abord d'une représentation, mais elle est dotée du mythe de l'objectivité, survalorisée dans notre société et fort abstraite, allant dans le sens d'une simplification voire d'un appauvrissement du réel. Notre analyse de la littérature sur les représentations, et plus

particulièrement les représentations chiffrées, nous a amenée à considérer, que celles-ci contribuaient à véhiculer une vision du monde, voire à construire une réalité et pouvaient être dans ce sens considérées parfois comme des outils de domination, (ce dernier point ne faisant pas consensus toutefois dans la littérature mobilisée), d'où le sentiment, que nous partageons, selon lequel il apparaît essentiel que nos représentations soient interrogées.

Les concepts constitutifs de notre question et le périmètre de notre recherche étant définis, nous avons souhaité dans un deuxième chapitre, identifier les courants de pensée et les trous éventuels dans la littérature, quant à ce que nous interrogeons, c'est-à-dire l'usage privilégié voire excessif de la représentation chiffrée. Pour cela, nous avons cherché à mieux comprendre le contexte dans lequel s'est développé l'usage du chiffre. Nous avons ainsi mis en évidence un consensus dans la littérature mobilisée, quant à un usage privilégié, voire prioritaire et même excessif de la représentation chiffrée dans les organisations, qui semble s'être étendu à la société dans son ensemble, ainsi qu'un certain nombre de paradigmes dominants sous-jacents qui sont le managérialisme, l'idéologie gestionnaire, l'utilitarisme, l'économisme et le rationalisme. L'évocation de ces différents paradigmes nous a permis de mieux concevoir les raisons de l'engouement pour le chiffre dans les organisations et dans la société en général.

Nous avons ensuite analysé les différentes propriétés attribuées à la représentation chiffrée dans ce cadre, propriétés qui contribuent à rendre son usage prioritaire, notamment dans les organisations, et ce, en lien avec les contraintes et les obligations des managers. Nous avons ainsi constaté qu'il y a consensus au niveau de la littérature mobilisée pour considérer que la caractéristique d'objectivité et les propriétés qui en découlent comme celles de la neutralité, de la vérité, de l'indiscutable, de l'exactitude ou de la rigueur, sont effectivement attribuées au chiffre. Par ailleurs, le chiffre semble être unanimement considéré comme une réponse à la complexité et à un besoin d'efficacité, notamment en entreprise, en lien avec la contrainte de temps, à laquelle les managers doivent faire face ; le pouvoir de sécuriser lui est aussi largement attribué. Par ailleurs, la représentation chiffrée correspond à un langage commun partagé, crédible et convaincant, il peut être utilisé comme outil de motivation, de responsabilisation et de contrôle, voire comme outil d'orientation des comportements, et de manipulation des individus. Malgré toutes les propriétés attribués au chiffre et ses multiples usages, à l'origine de son succès, les auteurs mobilisés ne considèrent pas pour autant que



l'usage du chiffre soit toujours adapté, ni suffisant. Les diverses remarques dans ce sens soulignent essentiellement la nécessité pour l'utilisateur de faire appel, quoi qu'il en soit, à son jugement personnel et son esprit critique.

Nous avons donc souhaité vérifier, dans une troisième section si l'usage de la représentation chiffrée par le manager s'effectuait effectivement, en faisant appel à son jugement personnel, notamment quant à son mode de construction. Nous avons trouvé à ce niveau peu d'articles concernant les organisations, trois articles se rapportent plus particulièrement à la représentation chiffrée comptable, dont le mode de construction ne semble ni compris, ni compréhensible pour les utilisateurs, ce qui ne limite en rien son utilisation. Nous avons trouvé plus de références à ce niveau concernant l'usage des représentations chiffrées dans la société en général, qui s'effectue de l'avis des auteurs, sans réflexion quant à leur mode construction, parfois volontairement caché aux utilisateurs.

Nous nous sommes alors demandée pourquoi cette absence de réflexion face aux représentations utilisées, ce que nous avons pu rapprocher d'une part du mythe de l'objectivité du chiffre, ainsi que d'une forme de fétichisme à son égard, et d'autre part de la confiance des individus dans les techniques qui permettent une automatisation des données chiffrées, limitant ainsi la compréhension de leur mode de construction. Par ailleurs, quelques auteurs ont souligné, dans le cadre des organisations, le fait que les managers se trouvent inondés par un très grand nombre de données chiffrées le plus souvent automatisées, qu'ils n'ont pas le temps d'analyser. Enfin, il est reproché à la formation au management de former essentiellement à la technique et dans ce sens d'encourager l'usage du chiffre, ainsi que de contribuer à former des managers peu enclins à faire preuve d'esprit critique et formatés au monde des affaires.

Notre second chapitre nous a donc permis de mieux comprendre l'usage privilégié de la représentation chiffrée dans les organisations, par la mobilisation d'une littérature plus fournie concernant l'usage du chiffre dans la société en général et nous a permis de mettre en évidence deux éclairages, qui vont servir de toile de fond à notre thèse : **Le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction** et **L'usage de la représentation chiffrée (sans questionnement) est légitimé par la formation au management**. Compte tenu toutefois du manque de littérature touchant les organisations au

sujet du premier éclairage et d'une évolution envisagée dans la littérature mobilisée concernant le second éclairage, nous pensons qu'il nous faudra être attentive aux signaux contradictoires, lors de notre confrontation avec le terrain.

Une forme de déresponsabilisation des managers ayant été démontrée, ainsi qu'un usage privilégié de la représentation chiffrée dans les organisations, encouragé par la formation au management, nous avons pu dans un troisième chapitre, clarifier et justifier notre problématique. Ce n'est pas l'usage du chiffre, que nous interrogeons, mais son usage prioritaire, voire excessif, sans réflexion quant à sa construction et nous nous demandons s'il n'est pas un facteur de déresponsabilisation des managers. Cette problématique correspond donc à l'étude d'un lien.

Nous avons ensuite décrit nos travaux de recherches, afin de justifier le fait que notre problématique n'a pas fait l'objet de travaux académiques et qu'il s'agit donc d'un travail exploratoire. Au total, nous n'avons trouvé que trois textes, traitant partiellement du lien étudié dans le champ des organisations, et un texte l'évoquant seulement, en dehors de ce champ.

Nous avons enfin analysé ces quatre textes, ainsi que les divers courants de pensée mobilisés dans nos deux premiers chapitres, afin de dégager des variables explicatives du lien que nous souhaitons étudier. Nous avons pu mettre en évidence cinq variables explicatives :

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime une représentation particulière de la réalité**
- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes**
- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement**
- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager**
- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise.**

Nous avons analysé et justifié ces cinq éclairages, et nous les avons décomposés en sous-éclairages, afin de mieux les cerner et de nous les approprier ; ces cinq variables ne sont pas toutes documentées de la même façon dans la littérature, et nécessitent une mise à l'épreuve sur le terrain.

Elles vont par ailleurs et surtout nous permettre de construire un dispositif d'investigation empirique, que nous décrirons et justifierons dans une seconde partie.

**Deuxième partie**  
**Investigation empirique**



## 4. Design de la recherche et cadrage épistémologique

### 4.1 De l'identification des variables explicatives au dispositif d'investigation empirique

#### 4.1.1 Objectif de notre recherche

Après avoir posé le cadre théorique de nos travaux en première partie, nous allons en seconde partie nous consacrer au dispositif empirique, en l'expliquant et le justifiant dans un premier temps.

L'objectif de notre recherche est de valider l'existence, et d'explorer un lien. Le champ de mise à l'épreuve correspond à la mise en tension de l'invasion du quantitatif ou de l'usage privilégié de la représentation chiffrée, dans les organisations, avec la responsabilité humaine et sociétale des individus ayant des responsabilités dans ces organisations (ou managers, dans le titre de notre sujet).

Notre exploration théorique, exploration dans le sens où nous avons cherché et opéré des liens entre plusieurs champs théoriques et plusieurs domaines ou disciplines (Thiétart et coll. 2007, p. 70) nous a permis de mettre en évidence un trou dans la littérature, concernant ce lien. Notre recherche correspond donc à une recherche exploratoire, dont l'objectif est de valider l'existence, puis le cas échéant de faire progresser les informations et la compréhension en profondeur sur ce lien, ce qui rejoint le point de vue de certains auteurs, comme : « *Selon Dilthey, les sciences sociales n'étant pas des sciences de la nature mais des « sciences de l'esprit », celles-ci visent plus à comprendre qu'à expliquer.* » (Laplantine, 2012, p. 92) ou encore :

*« En questionnant ou en faisant émerger des enjeux de société, les valeurs implicites de l'institution, les impensés de la pratique, les logiques des interactions et des quêtes de sens, les Sciences Sociales donnent lieu à un autre type de réflexion, voire de réflexivité, peut-être plus radical. Elles s'attachent moins à prescrire les*

*modalités d'une pratique pertinente qu'à en interroger les fondements et les implications » (Hennequin, 2012, p. 68).*

Face au vide théorique, nous avons eu recours, dans le cadre de notre investigation, à une démarche de type inductive, mais aussi déductive, qui nous a permis à partir d'une documentation des concepts constitutifs de notre question et de quatre textes plus centraux, de dégager deux éclairages « toile de fond » et cinq variables explicatives du lien étudié, ce que nous avons décrit dans le chapitre précédent.

#### 4.1.2 Quelle mise à l'épreuve des éclairages sur le terrain ?

##### 4.1.2.1 Concernant les éclairages toile de fond.

Les deux éclairages « toile de fond », mis en évidence dans le cadre de notre revue de littérature, sont les suivants :

- E1 Le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnaire sur sa construction
- E2 L'usage de la représentation chiffrée sans questionnaire est légitimé par la formation au management

Concernant le premier, ce sont les textes sur l'usage du chiffre dans la société en général, qui nous ont permis de transposer, nous n'avons pas trouvé beaucoup d'articles, concernant spécifiquement les organisations ; nous n'en avons relevé que quatre, dont trois concernent la représentation chiffrée comptable. Il nous apparaît donc indispensable d'être vigilante, quant à des signaux contradictoires, lors de notre rencontre avec le terrain, et donc d'envisager de tels signaux dans le cadre de la mise en place du dispositif empirique.

Concernant le second, nous avons trouvé une littérature plus riche et consensuelle appuyant les limites de la formation au management, dont nous avons déduit celle-ci, mais également des signes d'évolution envisagée, susceptibles de contrarier ce constat, d'où la nécessité de faire preuve de vigilance également.

##### 4.1.2.2 Concernant les variables explicatives

Les cinq variables explicatives du lien que nous souhaitons valider et explorer, issues de notre revue de littérature, sont les suivantes :

VE 1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité

VE 2 L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager l'isole des conséquences de ses actes

VE3 L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager limite le recours à son propre jugement

VE4 L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager

VE5 L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise

Il s'agit de cinq phénomènes pouvant expliquer une déresponsabilisation du manager, via l'usage privilégié des chiffres. Ces cinq phénomènes ont été induits de notre revue de littérature, à partir d'exemples, de constats, d'énoncés, de courants divers parfois transposés d'autres domaines que celui des sciences de gestion. Ils ne sont pas tous documentés de la même façon.

#### 4.1.2.2.1 VE 1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité

Dans la littérature que nous avons mobilisée, il y a consensus sur le premier phénomène, qui est fort documenté : une quarantaine de textes au total, issus de différents domaines, éclairent d'une façon ou d'une autre cette variable explicative. Les éclairages sont en effet divers, certains textes expriment une représentation simplifiée et reconfigurée, d'autres textes expriment le fait que ce qui ne se mesure pas disparaît, d'autres enfin appuient le courant selon lequel la représentation chiffrée, notamment comptable, participe à la domination de la société par l'économie et la finance. Nous souhaitons toutefois par rapport à cet éclairage recueillir le ressenti des utilisateurs de la représentation chiffrée (les managers). Nous nous demandons quel est leur degré de conscience de cet état de fait, y-a-t-il pour eux confusion ou



non entre les représentations chiffrées utilisées et la réalité. Nous souhaitons avoir accès aux valeurs et au type de réalité que les managers ont éventuellement intériorisés.

#### 4.1.2.2.2 VE 2 L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager l'isole des conséquences de ses actes

Le second phénomène est moins documenté : une petite quinzaine de textes ont pu être mobilisés autour de cette variable ; les éclairages sont également diversifiés, puisque six textes évoquent une vision (véhiculée par la représentation chiffrée), abstraite et déshumanisée du réel. Trois auteurs font le constat, dans le champ des organisations, d'un écran devant l'humain et d'une diminution de la conscience de l'autre. Enfin, trois auteurs, dont deux ont appuyé les deux premiers sous-éclairages évoquent également la représentation chiffrée comme un écran par rapport au réel, qui empêche de voir, qui occulte, et quatre auteurs soutiennent le point de vue selon lequel les managers, via l'usage des chiffres, se trouvent moins sensibilisés aux conséquences humaines de leurs actes de management. Nous avons à partir de ces idées, déduit le fait que le manager, en utilisant prioritairement la représentation chiffrée, se trouve donc isolé d'une forme de réalité et de certaines conséquences de ses actes. Cet éclairage, étant peu documenté, il nécessite une mise à l'épreuve, il s'agit toujours pour nous d'essayer de recueillir le ressenti du manager et de l'amener à s'interroger par rapport à cet aspect de l'usage des chiffres. A nouveau, est-ce quelque chose dont il est conscient, a-t-il du recul par rapport aux représentations utilisées, quelles conséquences de ses actes prend-il en compte ?

#### 4.1.2.2.3 VE3 L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager limite le recours à son propre jugement

Le troisième phénomène correspond à une idée dominante qui n'est pas remise en cause dans la littérature mobilisée. Nous avons souhaité illustrer et décliner cet éclairage, afin de nous aider à trouver un angle d'attaque du terrain : un texte soutient l'idée que l'usage de la représentation chiffrée rassure et dans ce sens, réduit les incertitudes ; six auteurs considèrent que les utilisateurs de la représentation chiffrée par la confiance qu'ils lui accordent, perdent de ce fait confiance en leur propre jugement auquel ils ont finalement moins recours ; quatre auteurs, qui évoquent les représentations chiffrées utilisées en entreprise, ont exprimé le fait que leur utilisation peut servir de justification à la décision et en ce sens dédouaner l'utilisateur consciemment ou pas ; enfin huit auteurs soulignent le fait que si la représentation

chiffrée se voit prioritairement utilisée, au détriment du jugement personnel, c'est dans un souci d'efficacité et de rationalisation des conduites, valeurs chères aux paradigmes dominants des sciences de gestion. Nous souhaiterions écouter les managers évoquer leur degré de confiance dans les chiffres, ou leur opinion quant à la nécessité d'être efficaces et de rationaliser leurs actions ; à nouveau, c'est leur ressenti qui nous intéresse, utilisent-ils les chiffres parce qu'ils ont confiance en leur objectivité, ou parce qu'ils s'y sentent contraints ou encore parce qu'ils souhaitent se dédouaner; quelle conscience ont-ils de ces enjeux. C'est ce que nous souhaitons à priori, essayer de comprendre.

#### 4.1.2.2.4 VE4 L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager

Le quatrième phénomène est bien documenté, une vingtaine d'auteurs ont pu être mobilisés sur cette variable, dont quatre seulement ont écrit hors du champ des organisations. Quatre auteurs font état de représentations dans les entreprises qui influent les comportements, induisent des modes de pensée ; s'agissant plus particulièrement des représentations chiffrées, cinq articles évoquent le fait qu'elles administrent ou gouvernent l'humain, et concernant les managers en particulier, qu'elles sont susceptibles, sans qu'ils en soient nécessairement conscients, de les aveugler, de les manipuler, de les transformer en exécutants, voire en instruments. Neuf articles mentionnent le fait qu'en entreprise, le chiffre est devenu une fin en soi, au service duquel se trouve l'humain (à fortiori le manager) ; trois articles soulignent cet aspect hors du champ des organisations. Ce phénomène nous semble plus difficile à appréhender sur le terrain, il ne nous semble pas réaliste d'évoquer avec un manager son éventuelle instrumentalisation ; il est toutefois possible de l'écouter parler du chiffre, en tant que contrainte, en tant qu'objectif qu'il est indispensable d'atteindre ou encore de l'entendre relativiser l'ensemble de ces contraintes. Nous aimerions finalement amener le manager à évoquer sa distance au chiffre ou son absence d'interrogation, ses certitudes, sa perplexité voire son embarras sur la question, embarras parce qu'il n'a rien à dire ou embarras parce qu'il ne souhaite pas répondre...

#### 4.1.2.2.5 VE5 L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise

Le cinquième phénomène a été déduit à partir d'idées très diverses, quatre textes déplorent le fait que l'entreprise soit plus considérée comme support de profit que comme communauté

humaine, deux auteurs soulignent le fait que l'usage du chiffre a favorisé le développement du contrôle, trois textes évoquent le développement de la concurrence au détriment de la coopération, deux textes observent une volonté d'efficacité au détriment de l'échange, trois textes font le constat d'une diminution d'intérêt pour le collectif, et quatre d'une diminution de l'attention à l'autre et à son bien-être. Enfin, six textes évoquent une incitation et/ou une augmentation de l'intérêt individuel et de l'opportunisme. Il nous paraît indispensable de recueillir le ressenti du manager, par rapport à cet éclairage, certains sous-éclairages étant un angle d'attaque envisageable d'échange.

La déclinaison du lien en variables explicatives, puis en sous-éclairages, nous a permis de mieux cerner l'objet de notre recherche, et ce sur quoi nous souhaitons recueillir le ressenti, interpellé ou faire réagir le manager, c'est ce qui nous a amené à pouvoir penser notre investigation empirique.

#### 4.1.2.3 Une orientation vers des données primaires

Nous nous orientons donc vers une collecte de données primaires, puisque ce qui nous manque réellement, c'est d'avoir accès au ressenti, aux grilles de lecture, voire à l'embarras, à la perplexité ou à l'absence d'interrogation des managers, par rapport à ce que nous souhaitons interroger : l'invasion du quantitatif dans les organisations comme facteur de déresponsabilisation.

Le ressenti ou les réactions des managers, par une manifestation de leur distance aux chiffres et de leur pleine conscience de leurs limites, sont également susceptibles de faire apparaître des dissonances par rapport à la littérature mobilisée.

D'autre part, nous avons, lors de notre revue de littérature, beaucoup transposé à partir de textes sur l'usage des chiffres de manière générale, notre documentation ne concernant pas nécessairement les organisations, certains aspects sont donc peu, voire ne sont absolument pas documentés. C'est le cas notamment de la taille de l'entreprise dans laquelle évolue le manager, a-t-elle un effet quant aux phénomènes soulignés ? Le monde des entreprises cotées et de la finance est souvent mis en avant dans la littérature, les petites entreprises le sont moins, voire ne sont pas évoquées du tout, quant à certaines variables. Ou encore, l'âge ou l'expérience du manager ont-ils une influence quant à sa distance au chiffre ? Nous nous interrogeons aussi quant au type de formation reçue et à son incidence, puisque dans la

littérature, c'est essentiellement la formation au management ou dispensée éventuellement dans les grandes écoles d'ingénieurs, qui est documentée, sans distinction quant aux phénomènes qui nous intéressent.

Seule la confrontation avec des managers de profils différents, pourra nous permettre d'avancer dans la compréhension du lien étudié.

Enfin, les cinq phénomènes que nous avons mis en évidence ne sont pas nécessairement les seules variables explicatives du lien que nous souhaitons explorer. La confrontation avec le ressenti des managers et un échange profond pourront peut-être faire émerger d'autres variables.

## **4.2 Démarche de la recherche et positionnement épistémologique**

### 4.2.1 La nature et le recueil des données

#### 4.2.1.1 Qui interroger ? Pourquoi ?

Il découle de ce que nous voulons valider et essayer de comprendre, que nous souhaitons essentiellement sur le terrain recueillir un ressenti, interagir, voire provoquer et susciter des réactions.

Notre approche sera en conséquence une approche qualitative, qui va s'appuyer sur le discours des utilisateurs de données chiffrées et notre niveau d'analyse, au sens de Dumez (Juin 2013, p.31) sera l'individu, en l'occurrence un individu ayant des responsabilités en entreprise, le manager dans notre problématique.

Chaque individu étant différent, toute rencontre sera intéressante pour faire progresser notre compréhension du lien exploré.

Il nous paraît important toutefois de pouvoir constater le décalage éventuel, entre le récit de managers sortis de l'école relativement récemment, de celui de grands dirigeants pour lesquels la formation est une affaire ancienne. Est-ce que l'éloignement de la période de formation et l'expérience impliquent une prise de conscience et un changement d'attitude par

rapport à l'utilisation des chiffres, ou est-ce que le rapport aux représentations est façonné dès la formation ? Par ailleurs, un minimum d'expérience et de prise de responsabilités dans l'organisation, ainsi que de recul nous apparaissent également constituer des points importants, nous pensons à ce titre, ne solliciter que des managers ayant au minimum trois ans d'expérience environ.

D'autre part, dans la mesure où la domination du capitalisme financier et de ses valeurs, est fort évoquée au niveau de notre revue de littérature, nous avons l'impression que certains éclairages sont essentiellement appuyés par des exemples concernant les très grandes entreprises cotées. Nous souhaitons donc vérifier si la taille de l'entreprise dans laquelle évolue le manager a un effet quant aux phénomènes soulignés, et quant à sa distance au chiffre ; il nous apparaît donc important d'échanger avec des managers de très grandes entreprises cotées mais aussi avec des managers de petites et moyennes entreprises ou encore avec des entrepreneurs ou dirigeants de tout petites structures.

Nous avons également le souci de diversifier les profils du point de vue de la formation, puisque nous avons, dans le cadre de notre revue de littérature, relié l'absence de distance au chiffre et son usage prioritaire, à la formation au management et que nous avons, en outre, évoqué la formation au management dans le cadre d'un contexte de déresponsabilisation. La diversification des formations nous apparaît une source possible de signaux contradictoires ou d'éclairages nouveaux.

Enfin, nous souhaitons que les managers interrogés soient d'une manière ou d'une autre des utilisateurs de représentations chiffrées, mais qu'il y ait une diversité au niveau des représentations utilisées et donc des fonctions ou des profils. Nous souhaitons échanger tout autant avec des responsables commerciaux, des contrôleurs de gestion, des analystes financiers, des responsables marketing que des comptables mais aussi des auditeurs, des dirigeants ou encore des entrepreneurs, pour ne citer que quelques exemples.

Ce sont nos seuls souhaits, au moment d'aborder le dispositif empirique, quant à cette première recherche exploratoire, qui ne pourra que s'affiner et se préciser par la suite.

Enfin, dans un premier temps, nous n'avons pas d'objectif quant au nombre de managers que nous devons rencontrer, toute rencontre présentant un intérêt, c'est plus le temps, la faisabilité et les opportunités qui vont déterminer leur nombre, que nous souhaitons le plus élevé possible, notre priorité allant toutefois à la qualité des rencontres.

#### 4.2.1.2 Quel dispositif ?

Notre niveau d'analyse étant l'individu, et ses représentations, nous nous sommes intéressée, dans le cadre de la construction de notre dispositif empirique, en complément de la lecture d'ouvrages de méthodologie de la recherche en management, à la description ethnographique, via un ouvrage de Laplantine (ethos = culture, graphe = écriture, d'où écriture des cultures, sur la base du voir du chercheur, puis du faire voir pour dégager un savoir (2012, p. 10)), ainsi qu'au lien entre ethnographie et anthropologie. Cet ouvrage met en évidence l'importance du regard du chercheur, ainsi que de la description mais n'évoque pas l'écoute. Sa lecture ne nous a pas aidée à construire un dispositif empirique, mais nous a amenée à mieux cerner l'état d'esprit nécessaire à une rencontre : naïveté, suspension du savoir et du jugement, aucune réponse n'est connue avant l'échange (2012, p. 83).

Nous avons souhaité en savoir plus sur la notion de récit et d'approche ethnographique et/ou anthropologique, en lisant *"La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique"* de Jean-Pierre Olivier de Sardan. Celui-ci décrit toutes les possibilités s'offrant au chercheur sur le terrain dans ce cadre :

*« L'enquête de terrain, ou enquête ethnographique, ou enquête socio-anthropologique, repose très schématiquement sur la combinaison de cinq et parfois six, grandes formes de production de données : (1) l'insertion de l'enquêteur dans le milieu de vie des enquêtés (= observation participante), (2) les entretiens (3) les observations (4) les procédés de recension (5) les sources écrites (6) les données audiovisuelles (2008, p. 46).*

Compte tenu de ce que nous souhaitons vérifier ou recueillir, ce sont les entretiens qui nous ont paru dans un premier temps la forme de production de données la plus adaptée. Dans ce cadre, Olivier De Sardan distingue, un type d'entretien amenant à provoquer le récit :

*« L'enquêté peut parfois être sollicité au niveau de son expérience personnelle. On lui demandera de raconter tel ou tel fragment de sa vie, de rendre compte d'évènements dont il a été acteur. C'est cette fois le registre du récit à la première personne qui sera privilégié. » (Olivier De Sardan, 2008, p. 56).*

Nous avons donc le choix entre :

- le récit, qui nous a semblé particulièrement adapté à notre recherche dans le sens où « c'est à travers les narrations que les humains établissent, pour eux-mêmes et

*pour les autres, la signification du monde dans lequel ils vivent.* » (Giroux et Marroquin, 2005, p. 16) ; nous pouvions par exemple, demander aux managers de nous raconter des situations dans lesquelles la représentation chiffrée les a fait passer à côté du réel,

- et les entretiens permettant l'échange.

Nous avons d'emblée complètement exclu les questionnaires plus fermés, qui ne pouvaient pas nous permettre de recueillir le ressenti des managers sollicités, d'aller à la rencontre de leurs expériences et de leurs préoccupations, d'interagir, de les interpeller ou encore de susciter des réactions.

Un dispositif dual a été d'abord envisagé, impliquant de rencontrer chaque manager deux fois : une première fois pour recueillir leur ressenti via le récit, ce qui aurait permis la mise à l'épreuve de certaines variables ou sous-variables, et une seconde fois pour cibler des points non évoqués, mettre à l'épreuve d'autres variables et susciter des réactions dans le cadre d'entretiens plus guidés. Ce dispositif nous a semblé rapidement difficilement réalisable au regard de deux contraintes, notre contrainte de temps, et celle de nos interlocuteurs, rencontrer deux fois un manager responsable et expérimenté d'une société cotée nous est vite apparu peu réalisable.

Nous nous sommes donc tournée vers un dispositif plus faisable, en respectant notre dilemme récit, entretien, selon le terme de Olivier De Sardan :

*« Le problème du chercheur, et c'est un dilemme qui relève de l'injonction contradictoire (double bind), c'est qu'il doit à la fois garder le contrôle de l'interview (car il s'agit pour lui de faire progresser son enquête) tout en laissant son interlocuteur s'exprimer comme il l'entend et à sa façon (car c'est une condition de la réussite de l'entretien). »...« L'un des objectifs principaux du chercheur sur le terrain est de comprendre le plus finement possible les logiques de représentation, de perception ou d'action de ses interlocuteurs. Il doit donc « prendre au sérieux » tout ce qui lui est dit, se « mettre en phase » avec celui qui lui parle. C'est une condition d'accès à l'univers du sens des acteurs locaux et c'est par cette empathie aussi qu'il peut combattre ses propres préjugés et préconceptions. » (2008, p. 62),*

mais en ne rencontrant qu'une seule fois chaque interlocuteur, en lui facilitant au maximum la rencontre, et en préparant un guide d'entretien semi-directif, destiné à la fois à encourager le récit et à susciter des réactions, à soulever des interrogations notamment en seconde partie d'entretien.

A la lecture d'un article de Dumez, faisant état d'une démarche compréhensive, alliant recherche qualitative et quantitative, voire contrainte d'allier les deux, puisqu'il écrit « *on voit bien que la recherche qualitative ne peut pas se permettre d'exclure le quantitatif* » notamment par les arguments suivants :

- « *les acteurs qui sont étudiés par les sciences sociales sont des agents calculateurs* » (Callon, 1998),
- « *il paraît difficilement pensable de mener une recherche sur une organisation en faisant abstraction des chiffres qu'elle manie et des instruments de gestion mobilisés pour les produire* » (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997),
- « *la mesure quantitative permet de mettre en évidence les décalages entre le discours et les perceptions, d'une part, et les pratiques de l'autre* (Berry, 1983) (Dumez, juin 2013, p. 30),

nous avons conclu que notre interrogation quant à l'invasion du quantitatif dans les organisations ne s'en trouvait que plus justifiée. Nous pouvions donc nous permettre, compte tenu de notre problématique, qui ne fait absolument pas abstraction de l'usage des chiffres dans les organisations ni du fait que les agents étudiés sont calculateurs, d'exclure le quantitatif de notre démarche de recherche, au moins dans le cadre de cette première recherche.

Notre dispositif d'investigation empirique est en conséquence le suivant : nous nous orientons vers la collecte de données primaires, dans le cadre d'une méthode d'analyse qualitative, notre niveau d'analyse est l'individu et le recueil de données se fera sur la base d'entretiens semi-directifs.

#### 4.2.2 Positionnement épistémologique

Rapprocher une démarche de recherche d'un paradigme plutôt que d'un autre semble susciter des débats. Trois principaux positionnements épistémologiques structurent la recherche en management, les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.

Dumez rappelle que « *le paradigme n'est pas une théorie ou un outil conceptuel, c'est une manière de voir le monde* » (in « *Méthodologie de la recherche qualitative* », mai 2013, p.



199). Cet auteur par ailleurs ne considère que deux paradigmes, puisqu'il ne distingue pas le paradigme interprétativiste du paradigme constructiviste, ce qui est régulièrement le cas dans les ouvrages de méthodologie ; il estime également que « *le paradigme scientifique est unique à un moment du temps.* (Selon Dumez, le paradigme positiviste en tant que tel serait mort). *Il n'y a de multiples paradigmes que quand le paradigme qui dominait jusque-là est entré en crise, avant qu'un nouveau paradigme ne prenne le relais.* » (2013, p. 199), et se refuse à rapprocher la démarche compréhensive d'un paradigme en particulier.

D'autres auteurs comme notamment Luckerhoff et Nguyễn-Duy soulignent plutôt une opposition entre le constructivisme, (qu'ils nomment aussi le constructionnisme), et le positivisme, et constatent que :

*« La recherche qualitative, en tant qu'elle approche naturaliste, remet donc en question la préoccupation –d'aucun dirait l'obsession– positiviste pour une recherche opérationnelle, instrumentale et hypothético-déductive. »* (2007, p. 8), et « *qu'il ne fait aucun doute que la recherche qualitative s'est développée dans un contexte marqué par une remise en question des fondements mêmes de la science normale et du paradigme positiviste.* » (2007, p. 11).

Il y aurait donc une relation évidente entre une approche qualitative qui correspond à la nôtre, et un positionnement non positiviste. C'est ce qu'expliquent Royer et Zarlowski :

*« En reprenant les positions extrêmes de ce débat, les tenants de l'approche positiviste affirment que seule la méthode scientifique (basée sur le test d'hypothèses à partir de données quantitatives) est susceptible de produire des connaissances véritablement scientifiques. A l'opposé, les partisans de l'approche constructiviste rétorquent que l'étude des individus et de leurs institutions demande des méthodes spécifiques qui ne sont pas celles héritées des sciences de la nature. »*

Ce sont ces positions qui ont conduit à assimiler « *les démarches qualitatives comme une alternative aux démarches positivistes quantitatives.* » (In Thiétart et coll., 2007, p. 147). Il n'existe toutefois pas selon ces auteurs « *de relation simple entre le design de la recherche et le positionnement épistémologique* », « *l'association entre qualitatif et constructivisme, d'une part, et quantitatif et positivisme, d'autre part, constitue une simplification abusive de cette relation.* (In Thiétart et coll., 2007, p. 148). C'est cette position que nous adopterons.

L'objectif d'un travail de recherche est de produire de la connaissance ; l'objectif de notre travail est de le faire, par la validation de l'existence et l'exploration d'un lien, qui correspond

à la mise en tension de l'usage privilégié de la représentation chiffrée, dans les organisations, avec la responsabilité humaine et sociétale des managers ayant des responsabilités dans ces organisations. Selon Perret et Séville, « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche.* », tout travail de recherche repose en effet sur une vision du monde, utilise en ce sens une méthode et propose des résultats, (in Thiétart et coll. 2007, p. 13). Il est donc nécessaire que les « *présupposé du chercheur* » soient connus afin de valider la connaissance issue de sa démarche de recherche. (Thiétart et coll. 2007, p. 13). C'est dans cette intention que nous avons réfléchi à la posture épistémologique de notre travail.

Nous nous sommes, ainsi que le conseillent Perret et Séville posée trois questions quant à notre travail :

- « *Quelle est la nature de la connaissance produite ? Est-elle objective, reflet d'une réalité qui existe indépendamment du chercheur ? Est-elle l'interprétation de la réalité par le chercheur ? Est-elle une construction de la réalité ?* »
- « *Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Par un processus d'explication ? De compréhension ? De construction ?* »
- « *Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? Scientifique ou non scientifique ? Vérifiée, corroborée ? Idiographique, empathique (révélatrice de l'expérience vécue par le sujet) Intelligible, adéquate ? On s'interroge alors sur les critères qui permettront de valider la connaissance produite.* (Thiétart et coll. 2007, p. 14).

Il ne nous est pas facile de répondre à ces trois questions, si ce n'est que notre sujet contient l'idée sous-jacente que la réalité n'existe pas en tant que telle, mais qu'un certain nombre de facteurs dans certains contextes contribuent à créer une réalité, qui n'est que ce que nous en avons fait. En l'occurrence, dans le monde des organisations, par un usage excessif des représentations chiffrées, nous pré-supposons par exemple, la création d'une réalité sociale dans lesquelles l'intérêt du collectif diminue au profit de valeurs plus individuelles. Nous partageons dans ce sens le point de vue de Hacking qui considère que les représentations participent à la création de notre réalité. Cet exemple appliqué à l'économie nous semble particulièrement significatif :

« *Tous les jours, nous prenons connaissance des hauts et des bas de l'économie et nous sommes censés y réagir par la crainte ou l'euphorie. Et pourtant cette idole splendide qu'est l'économie était difficilement repérable à la une des journaux d'il y*

*a à peine quarante ans. Pourquoi sommes-nous si peu curieux de cette idée elle-même, l'économie ? On pourrait prétendre que l'idée, en tant qu'outil analytique, en tant que manière de penser la vie industrielle, ressemble fort à une construction. »* (Hacking, 2008, p. 29).

Il existe pour nous une dépendance entre le sujet et la réalité observée. Nous rejoignons en ce sens Berger et Luckman, lorsqu'ils écrivent :

*« Si on est absorbé par la complexité des machineries conceptuelles au moyen desquels tout univers spécifique est maintenu, il se peut qu'on oublie le fait sociologique suivant qui est fondamental : la réalité est socialement définie. Mais les définitions sont toujours incarnées, c'est-à-dire que des individus concrets et des groupes d'individus servent à définir cette réalité. Pour comprendre l'état de l'univers socialement construit à un moment donné, ou sa transformation dans le temps, on doit comprendre l'organisation sociale qui permet aux définisseurs d'établir leurs définitions. Pour le dire plus simplement, il est essentiel de continuer à poser des questions au sujet des conceptualisations historiquement disponibles de la réalité »* (1966, p. 204-205).

Ils écrivent par ailleurs que : *« Toute société a ses moyens spécifiques de percevoir et de définir la réalité : son monde, son univers, son organisation agencée de symboles »* (1966, p. 309).

Fourez écrit d'autre part : *« La manière de se représenter le monde n'est pas neutre par rapport au sens de la vie humaine. Elle peut contribuer ou non à développer un souffle dans l'existence ou, au contraire, produire un univers spirituellement plat. »* (2011, p. 38). Nous envisageons dans ce sens que la représentation chiffrée fait partie des moyens de percevoir et de définir une réalité et qu'elle contribue à construire une représentation du monde qui n'est pas neutre quant au sens de la vie de l'homme. Nos réponses nous rapprochent des paradigmes constructivistes et interprétativistes, puisque *« ce qui importe pour eux, c'est que, de toute façon, cette réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. »* (Thiétart et coll. 2007, p. 19).

Concernant la seconde question, nous souhaitons engendrer de la connaissance en recueillant, en écoutant, en interrogeant, en suscitant des réactions, dans l'objectif de valider mais aussi de faire émerger de nouvelles variables explicatives, et de faire avancer la compréhension sur un phénomène dont nous avons l'intuition, parce que nous pensons que la prise de conscience de ce phénomène peut amener à une remise en question ou à une évolution de notre vision de la

réalité et de celle des individus concernés par notre recherche. Nous nous situons donc dans un processus de création de connaissance par la compréhension, la prise de conscience et l'émergence éventuelle de nouveaux phénomènes. « *Chez les interprétativistes, la démarche de compréhension consiste avant tout à « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés. En revanche, pour le constructivisme, la démarche de compréhension participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés.* » (Thiétart, 2007, p. 24), ce qui rapprocherait notre recherche d'une posture constructiviste.

Enfin à la troisième question, quels sont finalement les critères de validité de la connaissance, nous avons pour projet de faire avancer la compréhension sur un lien, afin de tenter d'en souligner l'existence, en utilisant une méthode qualitative rigoureuse de collecte, puis d'analyse de données. Il s'agit plus d'un statut de connaissance intelligible et pertinent, que vérifié et corroboré. Cette phrase de Hennequin est susceptible de fournir une réponse à cette dernière interrogation :

*« Il y a bien deux constructions distinctes car ce n'est pas la réalité qui fait la représentation mais la rencontre de cette réalité avec une subjectivité qui élabore une représentation. Si la vérité n'était pas l'objet de la recherche, la réalité ne l'est pas non plus. Rappelons que c'est à la construction des significations, autrement dit au processus d'élaboration des représentations que nous nous intéressons. Dans cette approche, le chercheur tente d'élaborer, à l'aide de son cadre épistémologique et théorique et de sa propre subjectivité, des représentations des processus de représentation élaborés par le sujet à la rencontre de son histoire singulière, physique, psychique et sociale et du cadre méthodologique proposé par le chercheur. »* (2012, p. 225).

A tous ces égards, nous nous plaçons dans une posture constructiviste, dans un souci de construction et d'émergence de la connaissance, par l'interrogation et la compréhension.

## **4.3 Elaboration du dispositif d'investigation empirique**

### 4.3.1 Elaboration du guide d'entretien

#### 4.3.1.1. Premières réflexions et orientations

Nous avons choisi de lire, (sur les conseils reçus lors d'un atelier coopératif, organisé par notre directeur de thèse entre doctorants, docteurs et personnes habilitées à encadrer des recherches), dans l'objectif de nous aider à élaborer le guide d'entretien, et à commencer à envisager l'analyse qui pourra être faite de nos données, l'ouvrage de Demazière et Dubar « *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion* », en ayant toutefois pleinement conscience que les entretiens que nous nous proposons de mener, ne sont pas biographiques. Le réel intérêt de cet ouvrage réside dans les nombreux exemples concrets d'entretiens et d'analyse qu'il propose, mais aussi dans les nombreuses observations qui nous ont permis de prendre conscience des enjeux de cette étape.

Une première remarque quant au statut de la parole des gens, nous paraît importante à souligner :

*« Les entretiens ne nous livrent jamais des « faits », mais des « mots ». Ces mots expriment ce que le sujet vit ou a vécu, son point de vue sur « le monde » qui est « son monde » et qu'il définit à sa manière, en même temps qu'il l'apprécie et qu'il tente de convaincre son interlocuteur de sa validité. C'est à la découverte de « ces mondes » que sont destinés les entretiens de recherche centrés sur les sujets qui ont accepté le dialogue. » (1997, p. 7).*

Notre premier souhait quant à notre guide était qu'il permette d'encourager le récit, de même que le décrivent Demazière et Dubar dans leur ouvrage : « *Nous avons décidé de centrer la présentation initiale, le contrat implicite et la question de départ sur l'incitation à raconter, c'est-à-dire sur l'idée de solliciter une conduite de récit.* » (1997, p. 88). Nous avons dans ce sens adopté le conseil suivant : « *Faire confiance, expliciter clairement la demande, exposer les objectifs de l'enquête, écouter et respecter les points de vue exprimés, donne des résultats bien meilleurs que toutes les grilles qui ne sont souvent que des questionnaires camouflés.* » (1997, p. 89), ainsi que celui de Giroux et Marroquin : « *L'approche narrative signale qu'il faut aussi prêter l'oreille à l'expression de l'expérience, aux anecdotes qui, elles aussi, peuvent être porteuses de savoir et peuvent influencer consciemment ou non la prise de décision et l'action collective.* » (2005, p. 30).

Guidée par ces conseils et consciente de la nécessité d'un état d'esprit adapté, nous nous sommes ensuite interrogée et avons échangé avec notre directeur de thèse, quant à :

- La manière de poser le problème de la « déresponsabilisation : quand on cherche quelque chose, on ne pose pas le problème directement on pose aux personnes des dilemmes, des difficultés... Le point d'entrée sera plutôt l'usage privilégié, voire excessif des chiffres dans les organisations.
- Le fait de nous présenter masquée ou pas, mais en principe nous allons rencontrer des managers, qui par rapport au contexte actuel, s'interrogent et sont prêts à nous répondre. Une thèse n'est pas une étude, nous cherchons à interroger en particulier des managers qui acceptent de se questionner ou d'être questionnés sur l'invasion du quantitatif dans les organisations.
- Le fait d'être sur un terrain sensible, dans la mesure où nous allons questionner une des assises des managers, notamment leurs grilles de lecture, il est important que nous soyons préparée à cette difficulté.
- Le fait de recueillir des données, sans théorie préconçue, mais pas sans point de vue sur la réalité ou perspective générale (ou éclairages) ainsi que sans une sensibilité théorique sur la question couverte. Ce sont les variables explicatives évoquées précédemment qui vont nous aider à orienter et à analyser les entretiens ou le récit, mais nous nous orientons tout de même vers une démarche inductive, la « théorie » étant construite à partir des données, dans une posture analytique. D'autres liens sont par ailleurs susceptibles d'émerger du terrain.
- La nécessité de ce fait d'être disponible, la recherche ne doit pas permettre de confirmer notre vision du monde. Nous sommes dans une démarche exploratoire, nous allons essayer par exemple, de voir si, concernant les managers, l'effet de l'expérience, ainsi qu'un plus haut niveau de responsabilité, ont un effet sur leur distance aux chiffres.

#### 4.3.1.2 Mise en œuvre

Une première version de guide sur la base de dix questions a ensuite été élaborée et proposée, en tenant compte de ces réflexions et en nous servant des idées sous-jacentes aux variables explicatives, comme par exemple dans les trois éventuelles idées de questions suivantes :

- Le manager -t-il en tête un exemple d'action ou de décision dans laquelle la poursuite de l'objectif chiffré l'a fait passer à côté de la réalité (a impliqué une conséquence concrète non prévue et non souhaitée). Et peut-il nous la raconter ?
- Quelles sont d'après lui les exigences et les contraintes dues à la réalité d'une entreprise ? Lui semblent-elles objectives ? Pourquoi ?
- Quelle est d'après lui la meilleure argumentation permettant de justifier d'une action ou d'une décision et celle qui fonctionne dans l'entreprise ?

Cette première proposition peu satisfaisante a eu le mérite de nous faire réfléchir à ce qui n'allait pas. L'objectif de notre recherche est d'amener les managers à évoquer l'usage, voire l'abus, du recours au quantitatif pour affronter le réel, il faut parvenir, dans le cadre de l'interview, à aller au-delà de quelques remarques, réussir à rebondir pour aller plus loin, dans l'anecdote. Les questions doivent être des moyens d'entrer dans des récits de vie, au-delà des lieux communs.

Il est donc préférable d'envoyer les « interviewés » sur des narrations, plus que sur des opinions. Par exemple : décrivez nous un exemple montrant comment le recours aux chiffres ou le fait de placer la représentation quantifiée comme étant la représentation la plus crédible et la plus juste de la réalité, a pu nuire à l'exercice de votre responsabilité. Cet exemple marque une progression, mais il n'est pas satisfaisant non plus, puisqu'il s'agit de ce que nous souhaitons savoir, il ne nous semble toutefois pas que ce soit ce que nous allons et pouvons demander...

Nous avons progressivement acquis la conviction que pour éviter que la discussion ou le récit ne soit trop général, il faut l'ancrer sur le partage de quelque chose en commun au départ.

Nous avons donc décidé plutôt d'essayer d'évoquer un certain nombre d'exemples de « déresponsabilisation » et d'expliquer que ces situations nous amènent à nous questionner et que dans ce cadre, nous leur demandons de : « racontez, comme vous le souhaitez, à quoi correspond selon vous l'usage prépondérant qui est fait des chiffres ou des représentations chiffrées dans l'entreprise, comment ressentez-vous le rôle de la quantification dans l'organisation dans le cadre des décisions. Quelle est votre vision des choses à ce sujet ? »

Cette décision étant prise, nous avons travaillé à partir des éclairages, pour faire émerger des thèmes, des exemples percutants, ou une question, une relance, par éclairage, les relances ne serviront pas nécessairement, si le récit ou le guide ne nécessitent pas de relance.

Ces réflexions ont donné lieu à deux autres versions de guide et à de nombreux échanges avec notre directeur de thèse. L'élaboration du guide a nécessité trois mois de réflexion et de maturation, en parallèle toutefois avec la réalisation d'autres travaux, de lecture notamment et de réflexion sur le dispositif en général. Cela a été une des étapes la plus difficile de notre parcours de thèse.

Concernant les versions deux et trois de notre guide, nous avons travaillé à partir d'un tableau à double-entrée, reliant d'un côté les éclairages et variables explicatives, et de l'autre nos propositions de questions, l'objectif étant de vérifier :

- d'une part, que tous les éclairages sont tous couverts, et
- que d'autre part, bien que chaque question vise au départ un éclairage en particulier, elle soit de manière générale, suffisamment ouverte pour en concerner plusieurs.

Ci-dessous le tableau établi pour la troisième version de guide proposé, qui correspond à la version que nous allons tester dans un premier temps, sur le terrain :

Tableau de synthèse des liens questions / éclairages

	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
E1		X	X	X								
E2							X			X		
VE1	X			X	X	X				X	X	
VE2	X							X	X	X		
VE3	X	X	X		X			X		X		
VE4	X		X	X				X	X	X	X	X
VE5	X	X								X		X

Nous constatons que tous les éclairages sont couverts, certains cependant moins que d'autres ; certaines questions sont également nettement plus générales que d'autres. Entre la seconde version du guide et la troisième (les deux ayant été conçus dans le même état d'esprit), des questions ont été supprimées ; nous les avons en effet jugées inutiles dès lors que tous les éclairages étaient couverts, leur suppression a en outre, rendu le guide moins directif.



#### 4.3.1.3 Prétest

Cette troisième version de notre guide ayant été validée par notre directeur de thèse, nous l'avons testée sur le terrain, auprès de trois managers. Parmi ces trois managers, se trouvait une femme et deux hommes, dont nous avons obtenu les coordonnées par connaissances et relations :

- La première personne interrogée, fin août 2013, a suivi une formation au management à Sup de Co Amiens, suivie d'une formation universitaire à l'expertise comptable, elle avait à l'époque une expérience professionnelle d'une durée de quinze ans, successivement en audit externe chez KPMG, en audit interne dans une PME de transport, puis comme responsable comptable et audit interne, dans une caisse de Sécurité Sociale.
- La seconde personne interrogée, début septembre 2013, a suivi une formation au management à Sup de Co Reims, suivie d'un master à Sciences Po Paris, complétée par le « Executive Education Yale School of Management », il avait à l'époque dix-sept ans d'expérience professionnelle en tant que chef de produit (France Telecom mobile), puis en conseil (PWC, IBM) et actuellement en tant que Directeur associé- développement international et conseil marketing stratégie de Bearing Point.
- La troisième personne interrogée, mi-septembre 2013, a suivi une formation au management à Sup de Co Reims, il avait à l'époque 9 ans d'expérience professionnelle, successivement en audit externe chez KPMG, puis à la Société Générale, dans le service audit interne du groupe.

Nous avons obtenu l'autorisation d'enregistrer nos trois interlocuteurs. Deux entretiens ont eu lieu sur le lieu de travail des personnes interviewées (dans des bureaux individuels), le premier a eu lieu chez des particuliers, dans un endroit calme et isolé, sur le lieu de résidence de la personne au moment de l'entretien, proche de notre domicile.

Notre projet a été accueilli avec de l'intérêt, puisque les trois réponses, dans l'ordre, à notre sollicitation d'entretien par mail ont été les suivantes :

- « *Donc première impression sur ta thèse : j'adore le sujet !! Hyper pertinent dans le contexte actuel. Et j'ai mon avis de professionnel sur la question, que je serais évidemment ravie de partager avec toi.* »
- « *Avec grand plaisir* »
- « *Je suis, bien évidemment, vivement intéressé par le fait d'échanger avec vous sur ces aspects et me tiens à votre disposition...* ».

Ce pré-test a d'autre part été très positif, puisqu'il a donné lieu à des échanges vrais, riches, intéressants d'une durée de une heure douze pour le plus court (quelques échanges ont eu lieu par mail ensuite), à une heure vingt-cinq pour le plus long ; il s'agissait du temps maximum que nous avions sollicité, nos interlocuteurs ne souhaitaient pas ou n'étaient pas en mesure de nous accorder plus de temps. Le guide a suscité des réactions parfois fortes, et a généré de l'embarras et de la perplexité, voire de l'agacement. Demazière et Dubar ont écrit « *un entretien qui permet de comprendre est d'abord un entretien au cours duquel il s'est passé quelque chose* » (1997, p. 89). Il s'est effectivement passé quelque chose au cours de ces trois premiers entretiens, quelque chose de très différent à chaque rencontre. Cette première étape nous a complètement rassurée quant à la pertinence de notre questionnement.

Ces trois entretiens sont intéressants et exploitables ; des améliorations nous ont toutefois semblé préférables pour la suite :

- D'abord du point de vue de notre posture, nous avons pris conscience de la nécessité d'écouter et d'intervenir le moins possible, ce qui n'a pas été suffisamment le cas lors du premier entretien, pour lequel nous avons été trop tentée d'intervenir et d'échanger ; sa réécoute nous a permis de nous rendre compte que nous avions, à plusieurs occasions, coupé trop tôt notre interlocuteur.
- A l'occasion du second entretien, une question, la sixième<sup>40</sup>, a été mal perçue et a suscité une réaction très forte et négative, notamment quant à l'aspect « non

---

<sup>40</sup> **Q6** : Certains aspects de la vie de l'organisation, ne sont pas quantifiables ou quantifiés :

« *Le professeur à la [London School of Economics](#) (LSE), Anthony Hopwood décrit par exemple le cas d'une entreprise qui se croyait en bonne santé, en limitant son évaluation interne à seulement quelques paramètres financiers; alors qu'elle était définitivement distancée sur ce qui n'était plus géré: la qualité, les temps de cycle, la motivation, la réactivité, le progrès technologique, etc.* » (Jean Luc Moriceau)

De même, les décisions de choix d'investissement intègrent des données comme les flux de trésorerie futurs ou la viabilité économique mais pas nécessairement les conséquences sociales de la décision. (Gareth Morgan).

Pourriez-vous de même me raconter une situation marquante dans laquelle l'utilisation de chiffres a fait que vous êtes passé ou que vous pensez passer à côté d'un point ou objectif important, concernant votre organisation

quantifiable ». Nous avons ajouté deux exemples à notre question, mais ces exemples étaient sans nul doute insuffisants et n'ont pas permis d'illustrer ce que nous souhaitions illustrer, du moins vis-à-vis de cet interlocuteur. Compte tenu de l'importance de cette idée, nous avons jugé nécessaire d'étoffer cette question, dans laquelle il nous semble nécessaire que soient soulignés à la fois l'aspect quantitatif et l'aspect qualitatif pour représenter, et ce par plusieurs exemples plus explicites ou citations. Il nous a été conseillé de chercher dans les œuvres d'Albert Jacquard ; nous avons extrait de l'ouvrage « *J'accuse l'économie triomphante* » (1995), deux citations permettant de mieux illustrer cette question.

- Enfin, nous nous sommes interrogée quant au maintien d'un exemple à la question dix<sup>41</sup>, il s'agit de la phrase de Colasse, à propos de la facturation et de la comptabilisation des « *transports ferroviaires vers les camps d'extermination* », que nous avons trouvée finalement un peu excessive dans le sens de, difficile à assumer à l'occasion des rencontres, mais elle est source de perplexité, et nous avons choisi d'assumer et de la garder, en soulignant si nécessaire son caractère excessif mais percutant et intéressant.

En fin d'entretien, nous avons perçu parfois des pointes d'agacement qui se sont traduites par le fait qu'on nous réponde sur l'utilité évidente du chiffre plus que sur son usage prioritaire et excessif : nous devons être solide sur ce point, ce n'est pas seulement l'excès de quantitatif qu'il convient d'interroger mais l'arrogance du quantitatif à appréhender la diversité des réels (et à finalement éloigner l'utilisateur de la réalité incarnée).

#### 4.3.1.4 Guide définitif

Notre guide définitif (annexe 4) correspond donc à la troisième version proposée, avec toutefois une question six plus étoffée.

---

<sup>41</sup> Ou encore cette dernière remarque de B. Colasse, enseignant chercheur en comptabilité : « *Parce qu'il fait écran devant l'humain et le met à distance, le document comptable est potentiellement porteur de violences faites à un homme qu'il ignore. Que d'erreurs et de fautes éthiques commises à l'abri des livres de comptes ! Ceux qui, pendant la Seconde Guerre mondiale, facturaient à l'Etat allemand ou à l'Etat français les transports ferroviaires vers les camps d'extermination connaissaient-ils l' « objet » de ces transports ?* »

Le chiffre ou la représentation chiffrée apparaissent dans ces trois exemples, comme un écran de fumée par rapport au réel.

Il s'agit d'un guide d'entretien semi directif de treize questions ouvertes dont chaque question est en relation avec, de une à six variables explicatives ou éclairages (la quatorzième n'en étant pas vraiment une, elle met l'accent sur notre souhait de recueillir et de permettre à notre interlocuteur de dire tout ce qu'il souhaite dire).

Ce guide a pour vocation d'encourager le récit et de susciter des réactions.

Il est présenté comme suit :

« Mon travail de thèse traite de l'usage des chiffres ou des représentations chiffrées dans les organisations. Cet entretien a pour objectif de recueillir  **votre ressenti à vous, en tant que personne** ayant des responsabilités en entreprise, quant à cet usage « privilégié », des chiffres. C'est votre ressenti, au regard de votre expérience personnelle qui m'intéresse. »

Voici le déroulé des questions proposées, d'abord trois questions très générales :

Q1 : Avant d'aborder l'objet de ma recherche, est-ce que vous pourriez me dire qui vous êtes. Je propose que vous fassiez un petit récit de votre vie professionnelle, en insistant sur ce qui vous paraît important.

Q2 : Pour aller vers le thème central de l'entretien, pourriez-vous de même me raconter comment, à titre personnel, vous ressentez l'importance donnée aux chiffres et aux représentations chiffrées dans le champ des organisations ?

Peut-être avez-vous en tête un exemple ou une expérience, dans le cadre de votre activité, qui permettrait d'illustrer votre ressenti sur le rôle de ces chiffres ?

Le chiffre est-il une aide ? Un handicap ? Les deux ? Quelle serait selon vous leur juste place ?

Q3 : Il est fréquent d'entendre cette petite phrase : « les chiffres parlent d'eux-mêmes », s'il y a un chiffre, il semblerait que tout soit dit, qu'il n'y ait plus à discuter : qu'en pensez-vous, pouvez-vous illustrer votre réponse par un exemple dans le cadre de votre organisation ? »

Puis à partir de la question quatre, nous avons utilisé des exemples ou des citations, pour illustrer et éclairer notre propos, et l'ancrer sur le partage de quelque chose en commun au départ.

Q4 Un enseignant chercheur affirme à propos du classement de Shanghai, (classement académique des universités mondiales) :

*« Ainsi, il est pour le moins curieux d'apprendre que 61 % des dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur français disent vouloir améliorer leur rang dans le classement de Shanghai alors qu'ils ne savent probablement pas exactement ce qu'il mesure vraiment ! En fait, l'existence et la persistance de ces indicateurs et palmarès semblent l'effet d'une loi sociale qui veut que, comme on dit en anglais, « any number beats no number » : mieux vaut n'importe quel chiffre que pas de chiffre du tout ! » (Gingras, 2008, p. 68 et 70).*

Que vous inspire cette affirmation, pourrait-elle selon vous s'appliquer à l'entreprise ? Avez-vous un exemple à me raconter ?

Q5 :

*« Les responsables politiques, les hauts fonctionnaires et les économistes s'efforcent de comprendre comment améliorer les résultats tels que les mesure le PIB. Mais si le PIB est une mauvaise mesure du bien-être social, nous faisons tous ces efforts pour atteindre un faux objectif. Notre action peut même être contre-productive au regard de nos véritables buts. » (Stiglitz, 2011, p. 495).*

Cette affirmation de l'économiste Stiglitz vous évoque-t-elle une situation du même type ? Pensez-vous à un exemple en entreprise de mauvaise mesure au regard d'objectifs importants à vos yeux ?

Q6 : De manière générale, et dans les organisations en particulier, le quantitatif est très utilisé, voire utilisé en priorité pour représenter le réel. Or, certaines quantifications ne permettent pas d'appréhender toute la diversité du réel, et font donc passer à côté de certains aspects de la réalité, par exemple :

*« Le professeur à la [London School of Economics \(LSE\)](#), Anthony Hopwood décrit par exemple le cas d'une entreprise qui se croyait en bonne santé, en limitant son évaluation interne à seulement quelques paramètres financiers ; alors qu'elle était définitivement distancée sur ce qui n'était plus géré : la qualité, les temps de cycle, la motivation, la réactivité, le progrès technologique, etc. » (Moriceau, 2008, p. 142).*

De même, les décisions de choix d'investissement intègrent des données comme les flux de trésorerie futurs ou la viabilité économique mais pas nécessairement les conséquences sociales de la décision. (Gareth Morgan, 1988, p. 482).

J'ai deux autres exemples hors du champ de l'entreprise, issus d'un ouvrage du scientifique Albert Jacquard (« *J'accuse l'économie triomphante* ») :

Il écrit à propos de l'évolution de l'agriculture européenne :

*« Chacun a fait ses calculs ; la conclusion était claire : pour améliorer la rentabilité, pour rester compétitif, il fallait agir ainsi. Le raisonnement de chacun était fondé ; mais l'addition de plusieurs logiques rigoureuses, chacune dans son cadre, peut aboutir globalement à une logique du fou ».* (1995, p. 68).

L'auteur fait référence ici au fait qu'en améliorant toujours et toujours les rendements agricoles, on en est arrivé notamment à une surproduction de céréales devenues trop chères pour certaines populations, et parfois à des primes offertes aux agriculteurs pour qu'ils acceptent de ne pas cultiver leurs terres, alors que des populations ne mangent pas à leur faim. Il écrit aussi à propos de la façon dont ceux qui détiennent le pouvoir jugent de la santé économique des nations :

*« Ils ne savent se référer qu'aux critères définis par les économistes : évolution des prix, niveau de l'endettement, accroissement du PNB par habitant. Dans tous leurs raisonnements, il n'est question que d'argent, jamais d'hommes. »*

*D'où parfois, d'après l'auteur, des conséquences de misère et de privations dans certains pays non souhaitées car ceux qui détiennent le pouvoir sont convaincus que par leurs exigences, ils contribuent à améliorer la santé économique des nations concernées.* (1995, p. 84).

Pourriez-vous de même me raconter une situation professionnelle, dans laquelle l'utilisation de chiffres a fait que vous êtes passé ou que vous pensez être passé à côté d'un point ou objectif important, parce que cet aspect n'a pas été ou n'a pas pu être quantifié ?

Q7 : Quelle réflexion ou quelle anecdote éventuelle vous inspire cette remarque d'un enseignant chercheur, qui a notamment étudié le langage comptable : « *dans la comptabilité occidentale, les salaires s'appellent des « charges salariales », dans la comptabilité chinoise, ils s'appelaient un « profit redistribué »* » ? (Fauré, 2010, p. 83).

Q8 : La FNEGE, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, propose dans le document ci-joint un certain nombre de tests dont l'objectif est le recrutement des étudiants en gestion : si l'on regarde le TAGE MAGE qui « *permet d'évaluer les aptitudes d'étudiants désirant entreprendre ou poursuivre un cursus de formation dans une filière de management, en formation première ou continue, à niveau bac+3/bac+4* », concernant la partie « *Aptitudes à la résolution de problèmes* », le 1<sup>er</sup> sous test (parmi 2) correspond à tester « *la maîtrise de savoirs mathématiques élémentaires et la capacité à formuler un problème sous forme mathématique.* » (Extraits de la plaquette présentée).

Au regard de votre expérience de manager, en quoi ce test en particulier, vous apparaît-il correspondre ou pas, à une aptitude à développer en entreprise ?

Pouvez-vous essayer de définir, à partir d'un exemple vécu, ce qui au niveau de votre formation initiale ou continue, vous a le plus manqué ? Ou, le cas échéant, le plus apporté ?

Q9 :

*« En juin 1999, France Telecom arrive suite à une politique d'acquisitions à grande échelle, 1er au classement EVA/MVA en France selon le classement du cabinet Stern, Stewart & Co (l'objectif du président était de préparer l'entreprise à la libéralisation du secteur des télécoms et à l'ouverture de son capital). Cette politique de développement étant couteuse, l'endettement s'accroît et suite à la dégradation boursière et à de nouvelles acquisitions, s'apprécie encore plus : l'opérateur français devient l'entreprise la plus endettée au monde, son président est remplacé et un plan de redressement implique la suppression de 13 000 emplois dont 7 500 en France ! »* (Aglietta et Rebérioux, 2004, p. 314-315).

Cet exemple vous rappelle-t-il une situation similaire, dans le cadre de votre propre expérience, à savoir qu'une décision fondée sur un objectif chiffré clairement établi, a eu des conséquences à priori inattendues? Pouvez-vous me le raconter.

Q10 : Ci-dessous l'extrait d'un article présenté au 6<sup>ème</sup> congrès du RIODD au Luxembourg en juin 2011 :

*« Représentant actuellement 40 % des volumes de la bourse transatlantique, le trading algorithmique réduit les entreprises cotées à des séries de chiffres désincarnés et génère une mise à distance artificielle de l'individu vis-à-vis des conséquences directes et indirectes de ses décisions financières ; en atteste le*

*plongeon (-9 %) de la Bourse de New York le 7 mai 2010 provoqué par une erreur de saisie. Il ne s'agit plus d'individus ni d'entreprises mais de représentations par les seuls indicateurs et flux financiers et comptables. » (Fimbel et al. juin 2011, p. 6).*

Ou une remarque de l'économiste Stiglitz :

*« Quand ceux dont on est en train de détruire la vie apparaissent comme de simples chiffres, les seuls problèmes de la restructuration sont : qu'est ce qui est légal ? (qu'est-ce que l'établissement gestionnaire a le droit de faire ?) Et : qu'est ce qui maximisera le rendement attendu pour les possesseurs des titres ? » (Stiglitz, 2011, p. 507).*

Ou encore cette dernière remarque de B. Colasse, enseignant chercheur en comptabilité :

*« Parce qu'il fait écran devant l'humain et le met à distance, le document comptable est potentiellement porteur de violences faites à un homme qu'il ignore. Que d'erreurs et de fautes éthiques commises à l'abri des livres de comptes ! Ceux qui, pendant la Seconde Guerre mondiale, facturaient à l'Etat allemand ou à l'Etat français les transports ferroviaires vers les camps d'extermination connaissaient-ils l' « objet » de ces transports ? » (Colasse, 2007, p. 45).*

Le chiffre ou la représentation chiffrée apparaissent dans ces trois exemples, comme un écran de fumée par rapport au réel.

Pourriez-vous me décrire un exemple dans le cadre de votre métier, montrant comment le recours aux chiffres ou le fait de placer la représentation quantifiée avant toute autre représentation plus qualitative, a pu ou peut vous couper de la réalité ?

Q11 : Florence Noiville dans « *J'ai fait HEC et je m'en excuse* » évoque « le modèle MMRDC (*Make More Profit, the Rest we Don't Care about*) » et explique :

*« Pour maximiser le profit, l'équation de base que l'on apprend dans les écoles de commerce est extrêmement simple : on peut soit augmenter les revenus soit diminuer les coûts, ou bien sûr faire les deux à la fois. En l'occurrence, nous ne maîtrisons pas les recettes de notre activité. La plupart d'entre nous passions beaucoup de temps à chercher comment diminuer le headcount, c'est-à-dire les effectifs, qui étaient eux aussi passés au peigne fin tous les mois (-1 sur le headcount était en soi une grande victoire). Ainsi qu'à modifier les clés d'allocation de nos frais fixes pour s'en décharger au maximum sur les autres centres de profit. Cela ne me paraissait pas très constructif, mais je jouais le jeu, comme les autres. » (Noiville, 2009, p. 24).*



Qu'en pensez-vous ? Vous est-il déjà arrivé de ressentir ou de réagir dans le même sens, ou encore de constater des réactions similaires ?

Q12 : Voici deux exemples que l'on pourrait qualifier de dérives (toxicités sociétales):

*« Un jeune trader accusé d'avoir porté un coup fatal à une entreprise en spéculant sur sa valeur, affirmera en toute bonne foi n'avoir fait «que son métier », c'est-à-dire avoir appliqué des techniques de spéculation pour maximiser son utilité en tant que trader. » (Fimbel et al. Juin 2011, p. 6).*

*« Une des plus grandes banques d'affaires du monde, bien connue pour ces pratiques, place par dizaines de millions des titres auprès d'investisseurs tout en prenant au même moment sur les mêmes titres des positions short, c'est-à-dire pariant sur leur baisse (et de ce fait poussant leurs cours à baisser) gagnant ainsi de l'argent sur les pertes qu'elle pousse ses clients à faire. Mais que peut-il bien se passer dans le cerveau des hommes et des femmes qui ont passé leurs journées et leurs nuits à concevoir de telles stratégies et à gagner de l'argent ainsi ? » (Faber, 2011, p. 69).*

Le trader ou les managers ayant imaginé ou appliqué ces pratiques, sont-ils des responsables ou un rouage ? Comment en arrive-t-on, selon vous, à ces dérives ?

Q13 : Emmanuel Faber, vice-président de Danone, rappelle dans son ouvrage « Les chemins de traverse » qu'au XV<sup>ème</sup> siècle, l'expert, dans le cadre des transactions commerciales était :

*« « Celui qui respecte le mieux l'intérêt de chacune des parties », « estimé par le marchand qui jouit dans l'enceinte de la cité de la meilleure réputation ». Non le plus habile des marchands, ni le plus avide, ni le plus rapide, ni le plus riche, ni le plus puissant, ni encore le mieux payé, ou celui dont les aventures défraient la chronique, mais celui en qui on peut avoir confiance, car il est l'expert de ce métier . » (Faber, 2011, p. 73).*

Qu'en est-il à ce jour, selon vous, dans votre entreprise ? Qui est considéré comme le meilleur et pourquoi ?

Q14 : Arrivé en fin d'entretien, avez-vous l'impression que quelque chose d'important n'a pas été dit, qu'un aspect des choses a été oublié ? Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

## 4.3.2 Résultats attendus

### 4.3.2.1 Synthèse de la démarche de notre recherche

Notre recherche est une recherche exploratoire.

Le terrain choisi correspond à des managers, ayant des responsabilités en entreprise, une expérience professionnelle minimale de trois ans environ (l'idée étant uniquement qu'ils aient une expérience suffisante pour avoir un minimum de responsabilités et de recul), et utilisant d'une manière ou d'une autre les représentations chiffrées, quelles qu'elles soient. Nous souhaitons diversifier les profils, tant au niveau de leur expérience, de leur formation, que de leur fonction et de la taille de l'entreprise dans laquelle ils exercent.

Les données seront des données primaires, recueillies via des entretiens semi-directifs visant à encourager le récit et à susciter des réactions. Il s'agira donc de récits, de narrations, de discours, mais pour lesquels nous serons attentive au contenu mais aussi aux réactions, comme les silences, les rires, les signes de complicité, d'embarras, de perplexité, d'étonnement ou encore d'agacement, qui sont susceptibles de donner du sens au discours. Nous souhaitons aller à la rencontre des managers interrogés, recueillir leur ressenti et ainsi essayer d'avoir accès à leurs grilles de lecture.

Nous n'avons pas d'objectif prédéterminé quant au nombre de managers que nous allons interroger, nous ne pensons pas, compte tenu du caractère très exploratoire de la recherche et de la grande diversité possible des profils, qu'un phénomène de saturation soit susceptible de se produire ; ce sont donc la faisabilité et des contraintes de temps qui détermineront ce nombre, que nous souhaitons le plus élevé possible.

Nous n'avons pas non plus de théorie préconçue, quant à ce que nous allons trouver sur le fond. Nous souhaitons vérifier auprès des managers, la réalité de notre question et sa pertinence notamment quant à l'intérêt qu'elle suscite en tant que contribution ou apport managérial, nous souhaitons également construire et faire émerger des connaissances autour du lien étudié, à partir des données recueillies. Nous ne sommes cependant pas allée à la rencontre du terrain, sans point de vue sur la réalité, car, comme le soulignent Royer et Zarlowski :

*« Même pour les recherches exploratoires, la pertinence des données recueillies, tout comme le choix des interlocuteurs ou des sites d'observation, dépend en partie de la compréhension préalable qu'aura le chercheur de son objet d'étude. Cette compréhension s'appuie notamment sur les théories existantes dans le domaine étudié. »* (Thiétart, 2007, p. 155).

Notre revue de littérature, dans ce cadre, nous a enrichie d'une sensibilité théorique sur la question explorée, et nous a permis de faire émerger des variables explicatives, qui nous ont aidée à construire notre démarche de recherche et notre guide d'entretien. Elles vont également nous aider à analyser les données que nous obtiendrons. Le ressenti ou les réactions des managers, comme par exemple une manifestation de leur distance aux chiffres et de leur pleine conscience de leurs limites, sont susceptibles toutefois de faire apparaître des dissonances par rapport à ces variables, de même que la confrontation avec le ressenti des managers et un échange profond pourront peut-être faire émerger d'autres variables. En effet, *« l'intérêt majeur d'une étude exploratoire étant l'apport d'éléments nouveaux, cela suppose que tout ne puisse pas être préalablement expliqué par la littérature. »* (Thiétart, 2007, p. 155).

Enfin, nous nous sommes engagée dans ce dispositif en étant tout à fait consciente de la subjectivité des données que nous allons recueillir,

*« Certes, rien n'est jamais raconté de façon neutre. Tout énoncé correspond à un double choix : choix de ce qui est raconté et choix de la façon de le raconter. Tout récit est donc pris dans un acte de communication qui comporte des visées, des intentions, des effets recherchés. »* (Lumineau et Landais, 2005, p. 79),

mais aussi de la nécessité d'être disponible, la recherche ne doit pas permettre de confirmer notre vision du monde.

C'est toutefois, nous semble-t-il, la richesse de ce matériau né d'une interaction entre deux subjectivités, qui va nous permettre de faire progresser notre compréhension et la création de connaissance, sur ce lien.

#### 4.3.2.2 Méthode d'analyse retenue et résultats attendus

##### 4.3.2.2.1 Proposition de méthode d'analyse

Nous avons donc choisi de solliciter un certain nombre d'entretiens avec des managers, à qui nous allons demander l'autorisation d'enregistrer nos échanges. Nous obtiendrons des enregistrements et /ou des notes, correspondant à des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Nous allons retranscrire l'intégralité des enregistrements, en faisant apparaître les silences, les rires, tous les signes de réactions. Ce sont ces retranscriptions que nous allons analyser par ailleurs du point de vue de leur contenu, pour en réaliser une abstraction et en tirer des éléments plus conceptuels (Angot et Milano, in Thiétart, 2007, p. 178).

Plusieurs méthodes d'analyse sont envisageables. Compte tenu de ce que nous recherchons, nous nous sommes orientée très rapidement vers une méthode qualitative d'analyse de contenu sur la base de codage, dans une posture analytique.

Nous nous sommes alors renseignée sur le logiciel NVivo, fort évoqué dans ce contexte et nous avons échangé avec deux chercheurs (un doctorant et un jeune docteur) sur leurs travaux, plus particulièrement quant à ce qu'apporte exactement ce logiciel dans cette démarche. L'utilisation de NVivo ne donne aucune indication sur la manière de chercher et de traiter le matériau, il ne permet pas de faire émerger des pistes de recherche. Par rapport à une démarche de recherche, l'outil est neutre, mais c'est un excellent moyen de trier, de classer, d'organiser les idées et de gérer la quantité, c'est ce qui nous a convaincue de l'utiliser.

Nous allons donc pour analyser nos entretiens, commencer par coder nos retranscriptions en déterminant une unité d'analyse, à priori plutôt thématique, et en regroupant nos unités d'analyse en catégories que nous allons déterminer pendant le codage. Nous souhaitons aussi mettre en évidence des moments d'occurrence, comme des soupirs, des silences, des absences de réponse, des rires.

Notre méthode de recherche est en conséquence proche de la théorie enracinée selon Glaser et Strauss, ainsi décrite par Demazière et Dubar :

*« C'est le propre de toute méthode inductive de ne pas présupposer une théorie qui serait ensuite vérifiée sur tel ou tel terrain, au moyen de telles ou telles données. Les données constituent le point de départ, la matière première de la théorie. Mais comment les recueille-t-on ? Pas n'importe comment et surtout pas sans point de vue sur les « réalités étudiées » (les conduites humaines). S'il faut refuser une théorie préconçue, il faut avoir une perspective sociologique générale, un « champ de problèmes », un ensemble de questions et de réponses possibles et ouvertes, une*

*sensibilité théorique sans laquelle on risque tout simplement de « ne rien voir », de ne rien recueillir qui soit « théorisable ».* (1997, p. 51),

qui ajoutent également : *« cela signifie une comparaison systématique et continue entre des données rassemblées progressivement. », « c'est de la comparaison des données qu'émerge la grounded theory ».* (1997, p. 53).

#### 4.3.2.2.2 Résultats attendus

Les résultats attendus sont de pouvoir extraire des récits et des discours des managers, leurs grilles de lecture et d'avoir accès à leurs représentations, en mettant en évidence des idées récurrentes, des convictions non interrogées, des questionnements, des points sur lesquels ils n'ont rien à dire, des souffrances, des prises de conscience, de l'embarras, de l'enthousiasme, de l'intérêt, des difficultés... etc.

Nous allons par ailleurs caractériser les différents managers interrogés, par rapport à leur nombre d'années d'expérience, à la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, à leur formation, et à leur fonction, afin de pouvoir comparer les entretiens entre eux et d'en tirer éventuellement des informations complémentaires. D'autres caractéristiques, comme par exemple, celle du genre, seraient sans doute intéressantes à étudier, mais nous devons faire des choix en raison de contraintes de temps, et nous n'avons pas choisi d'orienter notre revue de littérature dans ce sens.

La requête d'anonymat ou pas et le moment auquel cette requête va intervenir nous paraît également être un élément important.

Ce sont des résultats de ce type que nous attendons, dont l'analyse devrait nous permettre de valider l'existence et/ou de faire progresser les informations et la compréhension et/ou de construire de la connaissance sur le lien entre l'usage privilégié, voire excessif de la représentation chiffrée dans les organisations, et une forme de déresponsabilisation des managers.

## 4.4 Conclusion du quatrième chapitre

Notre quatrième chapitre nous a permis, à partir de ce que nous souhaitons comprendre et de ce que nous avons extrait de notre revue de littérature, d'expliquer ce que nous voulons vérifier sur le terrain, et ainsi d'expliquer et de justifier notre dispositif empirique. Ce chapitre décrit et justifie finalement le design de notre recherche que nous allons récapituler en conclusion, sous la forme proposée par Royer et Zarlowski (in Thiétart, 2007, p. 159) et auquel nous allons ajouter ce qui ressort de notre réflexion quant au positionnement épistémologique de notre travail.

**Problématique :** est-il possible d'établir un lien, entre une forme de déresponsabilisation constatée des managers et l'usage privilégié, voire excessif, qui est fait de la représentation chiffrée dans les organisations ?

**Cadre théorique :** la recherche n'est pas conduite en référence à un cadre théorique déterminé. Elle repose sur une exploration transdisciplinaire autour des concepts constitutifs de notre question ; cette exploration a révélé un vide théorique quant au lien étudié, mais elle nous a permis de mettre en évidence deux éclairages et cinq variables explicatives du lien étudié, qui nous ont aidée à mieux comprendre notre sujet et à construire un dispositif empirique adapté.

**Démarche choisie :** nous nous orientons vers une démarche exploratoire inductive et la collecte de données primaires.

**Positionnement épistémologique :** nous nous plaçons dans une posture constructiviste, dans un souci de construction et d'émergence de la connaissance à partir des données.

**Recueil des données :** il se fera auprès de managers, ayant une expérience professionnelle minimale et aux profils variés, par le biais d'entretiens semi-directifs, visant à encourager le récit et à susciter des réactions.

Nous avons élaboré à cet effet, un guide d'entretien semi-directif de treize questions, en nous aidant des éclairages et des variables explicatives issues de notre revue de littérature.

Nous rencontrerons une fois chaque manager, en lui facilitant au maximum cette rencontre, nous souhaitons établir un climat de confiance et d'écoute. Nous n'avons pas déterminé au

préalable le nombre de managers que nous allons solliciter, chaque rencontre sera nécessairement inédite, nous souhaitons cependant que les profils des personnes interrogées soient variés, notamment en ce qui concerne la taille de l'entreprise dans laquelle elles exercent, leur expérience professionnelle, leur fonction et leur formation. Nous allons demander que nos échanges soient enregistrés, afin d'obtenir un matériau le plus riche possible, notamment au regard des hésitations, des rires, des silences, de l'agacement... etc. qui ne sont pas toujours perçus au moment de l'entretien.

Notre guide a été ajusté et notre dispositif validé par un pré-test auprès de trois managers.

Les données recueillies concernent le ressenti des managers quant à l'usage privilégié de la représentation chiffrée dans les organisations.

Méthode d'analyse : les enregistrements d'entretiens seront intégralement retranscrits et les retranscriptions seront analysées via une méthode qualitative d'analyse de contenu sur la base de codage, dans une posture analytique. Nous allons utiliser pour ce faire le logiciel NVivo.

Résultats attendus et apport de la recherche : les résultats attendus sont de pouvoir extraire des récits et des discours des managers, leurs grilles de lecture et d'avoir ainsi accès à leurs représentations, ce qui devrait nous permettre de valider l'existence et/ou de faire progresser les informations et la compréhension et/ou de construire de la connaissance, sur le lien que nous nous sommes proposée d'explorer.

Nous allons dans un prochain chapitre décrire la mise en œuvre et le déploiement du dispositif empirique adopté, ainsi que la méthode que nous avons suivie concernant le traitement des données, ce qui va nous permettre de justifier et de pouvoir expliquer l'obtention des premiers résultats bruts.

## 5. Mise en œuvre, outils et déploiement de l'investigation empirique

### 5.1 Déploiement du dispositif

#### 5.1.1 La collecte des données

##### 5.1.1.1 Les prises de contacts

Après le pré-test, les prises de contact ont été établies de différentes manières.

La méthode « boule de neige », évoquée par Cherré en introduction de son article (2011, p. 100) et décrit ainsi par Hennequin : « Grâce à des personnes de référence que le chercheur connaît, il va pouvoir entrer en contact avec d'autres interlocuteurs susceptibles de fournir des informations intéressantes sur le sujet étudié. » (2012, p. 43), s'est mise en place automatiquement.

En effet, la troisième personne sollicitée dans le cadre du pré-test, nous a proposé un contact intéressant au sein de son entreprise, ce contact avait été trader quelques années auparavant. Au total, sept personnes ont été contactées de cette manière, c'est-à-dire par l'intermédiaire d'une personne interrogée, qui a pensé que cette personne proposée aurait des choses à dire, et toutes ont accepté une rencontre.

Nous avons profité par ailleurs de la proposition et de la présence d'un collègue à une réunion d'anciens élèves de notre école (neuvième édition de la remise des trophées du management), pour lui faire passer un message<sup>42</sup> de notre part, cette sollicitation a donné lieu à huit contacts,

---

<sup>42</sup> Mesdames et Messieurs, bonjour,

Enseignant des disciplines dites « à chiffres » dans notre école depuis de nombreuses années, je m'interroge aujourd'hui sur le recours privilégié au quantitatif pour appréhender le réel et ce, plus particulièrement dans le champ des organisations.

C'est l'objet d'un travail de thèse, sous la direction du Professeur Fimbel.

J'aurais plaisir, dans ce cadre, à vous rencontrer, afin de recueillir votre ressenti et votre expérience, quant à cette problématique de l'usage favorisé et/ou prédominant du chiffre dans les entreprises.

Voici mes coordonnées : [nathalie.subtil@neoma-bs.fr](mailto:nathalie.subtil@neoma-bs.fr) / Tel : 06 86 17 11 67.

Je tiens à vous remercier de l'attention que vous porterez à ma demande.

Bien cordialement. N.Subtil



dont six se sont concrétisés par une rencontre directe. Le septième contact n'a pas souhaité nous rencontrer directement mais nous a orientée vers deux autres personnes susceptibles d'être intéressées par une rencontre dans le cadre de son entreprise, ces deux rencontres ont eu lieu. Nous avons relancé le huitième contact à deux reprises, mais un empêchement de dernière minute de sa part, un lieu de travail très éloigné en France et enfin une dernière réponse très tardive proposant un échange téléphonique rapide, se sont opposés à la concrétisation d'une rencontre. Il nous semble important de mentionner le fait que nous sollicitons un entretien de visu, nous souhaitons éviter les conversations téléphoniques ou sur Skype, afin de privilégier une vraie rencontre plus propice à la confiance et à l'interaction. Au total, nous avons rencontré huit personnes par ce second mode de sollicitation.

Nous avons également sollicité quatre managers, qui sont intervenus ponctuellement dans notre école, dans le cadre de conférences ou de retours d'expérience, et que nous avons donc rencontrés auparavant ; trois ont accepté de nous répondre directement, un quatrième nous a donné un contact, qui s'est transformé en rencontre. Ce mode de sollicitation a donné lieu à quatre rencontres.

Nous avons échangé des contacts avec une amie doctorante, qui nous a présenté trois personnes, qui ont toutes trois accepté de nous rencontrer.

Nous avons enfin sollicité notre entourage familial et amical, ce qui nous a permis d'obtenir six contacts, dont cinq se sont concrétisés. Un seul a échoué malgré deux relances, du fait à priori d'un emploi du temps extrêmement chargé de la personne.

Nous avons ainsi obtenu de diverses manières, mais essentiellement par la méthode « boule de neige », trente contacts, qui ont donné lieu à vingt-sept rencontres, en plus des trois pré-tests. Cette méthode nous a permis de rencontrer des managers motivés par notre questionnement et de profils variés.

Les prises de contact se sont toutes effectuées par mail, ainsi que les prises de rendez-vous excepté pour trois personnes qui ont préféré, après la première prise de contact, le téléphone. Une seule relance par mail a été nécessaire, et ce pour quatre personnes seulement. Le mail de présentation utilisé (annexe 2) est toujours quasiment le même, ce n'est qu'à partir du second échange que nous essayons, si nous en avons l'occasion, d'évoquer l'enregistrement et la nécessité de ce fait d'une rencontre dans un endroit calme.

Les réactions à notre premier mail de prise de contact, ont été de manières générales neutres, parfois plus enthousiastes, comme l'attestent ces quelques commentaires : « *Je serais heureux*

*de pouvoir contribuer à votre travail de recherche* » (O. Dosières : entretien du 18/12/13), « *Je trouve vos travaux passionnants et je vous félicite d'avoir choisi ce sujet* » (M.N. Pointard : entretien 1 du 20/03/14). « *Pas de problème, je serai ravi d'en discuter en mars* », (Réponse faite après lecture du guide, anonymat souhaité).

*« Intéressant sujet. Je ne sais pas si je pourrais utilement éclairer ce travail de recherche.... ... La tyrannie du chiffre simple qui frappe et guide les décisionnaires existe au niveau micro comme au niveau macro: mais est-ce si tyrannique et intrinsèquement pervers? That is the question, and your theme, good theme! Good Luck »* puis « *Ai vu votre guide, Très riche questionnaire, Avec plein de problématiques évoquées, Sur lesquelles j'aurai je crois pas mal de choses à vous dire.* » (Entretien 3 du 20/03/14).

Sept personnes ont effectivement souhaité lire le guide avant l'entretien. Nous ne le proposons pas, mais cette demande, lorsqu'elle était faite, ne nous posait pas de problème au regard de notre recherche et de ses objectifs, la spontanéité présente des avantages mais aussi des inconvénients, par rapport à une réflexion plus longue. Par ailleurs, chaque individu réagit différemment à ce type de demande, et nous pensons que chacun était en droit de gérer la rencontre comme il le souhaitait. Parmi ces sept personnes, trois avaient réellement préparé des réponses. La rencontre a dans ce cas nécessité plus de relances et a systématiquement généré du neuf par rapport à ce qui avait été préparé parfois à l'écrit.

### 5.1.1.2 Les rencontres

Au total, nous avons rencontré trente managers dont la liste et les caractéristiques des parcours, se trouvent en annexe trois, sur une période s'étalant de fin août à mi-septembre 2013 pour les pré-tests, puis pour les vingt-sept autres, du 29 novembre 2013 au 5 juillet 2014.

#### 5.1.1.2.1 Quels profils rencontrés ?

Ce paragraphe a pour vocation de donner une vision d'ensemble des profils des managers rencontrés, que nous souhaitons variés. Tout entretien présente un intérêt puisque nous interrogeons des individus sur l'ensemble de leur parcours, mais nous souhaitons toutefois

souligner la qualité de nos répondants, la richesse de leurs profils, ainsi que les points par rapport auxquels nous allons essayer de tirer des informations lors de notre analyse.

Concernant la taille des entreprises, dans lesquelles ces managers ont évolué, nous avons rencontré trois personnes qui n'ont travaillé qu'en Petites et Moyennes Entreprises (PME), cinq personnes à la fois en PME et en grandes entreprises, deux personnes en entreprises plus intermédiaires mais également en très grandes antérieurement, vingt n'ont travaillé qu'en grandes voire très grandes entreprises (dont quatre en entreprises publiques françaises et seize en entreprises internationales le plus souvent cotées). Parmi ces entreprises, plusieurs banques sont représentées comme (un peu à part), la Banque de France, mais aussi la Société générale et le Crédit Agricole, ainsi que des banques d'affaires comme la banque Lazard, ou BNP Paribas Investissements. De grands noms de l'industrie le sont aussi comme Alstom, Rhône Poulenc, ou Xerox, de même que Danone ou Kraft. Les grands cabinets d'audit sont très représentés, notamment les « big four », de nombreuses carrières commençant par-là, ainsi que le secteur du conseil avec Bearing Point et de plus petites entreprises. Nous avons pu rencontrer également un analyste en agence de notation (Standards and Poors) et des responsables en entreprises plus intermédiaires comme Eminence et Interparfum, ainsi qu'en PME, comme SADEF ou ADM Torrédaction.

Concernant leurs fonctions, huit managers sont actuellement responsables dans des services financiers, comptables ou en contrôle interne, dont deux sont directeurs financiers ; sept sont à la direction générale avec des carrières diverses (marketing, commercial, technique...), sept sont responsables ou directeurs associés de services plus opérationnels (directeur des gares, ligne de production chez Alstom, développement international...), quatre sont associés en « big four », quatre enfin ont des profils divers, un auditeur externe, un conseil en fusions acquisitions, un analyste financier, et une responsable de cotations d'entreprises.

Au niveau de l'expérience, six ont plus de trente ans d'expérience professionnelle, dix ont entre vingt et trente ans, neuf entre dix et vingt ans et cinq entre trois et dix ans.

Au total, sur trente personnes interrogées, seize font partie de ce que nous considérons, comme étant le top management, compte tenu de la responsabilité inhérente à leur poste (ils sont dirigeants, directeurs ou directeurs associés), du type d'entreprise dans laquelle ils

exercent leur responsabilité et en particulier de la taille, quatre sont dirigeants de PME, et dix sont des managers intermédiaires.

Le fait d'avoir pu échanger avec de nombreux managers expérimentés et/ou faisant partie du top management, sur l'ensemble de leurs expériences, a considérablement enrichi notre matériau de recherche.

Au niveau de la formation, dix-sept ont suivi une formation au management en école de commerce française, parfois complétée par une formation à l'expertise comptable, et une fois par Sciences po Paris et un MBA.

Huit ont étudié en école d'ingénieurs (dont Polytechnique, Centrale, Les Ponts...); pour trois d'entre eux, cette formation a été complétée par un MBA pour l'un, un master en finance pour l'autre et un master en mathématiques plus Sciences Po Paris pour le troisième. Trois ont reçu une formation universitaire, dont deux en finance et un en économie. Deux sont autodidactes et ont suivi des formations internes en formation continue.

Nous avons interrogé huit femmes et vingt-deux hommes mais il ne s'agissait pas d'un critère pour lequel nous avons été attentives, car nous ne pensons pas l'exploiter dans le cadre de cette première recherche.

#### 5.1.1.2.2 Déroulé et anecdotes

Nous avons rencontré chacun des managers de visu, les rencontres ont toutes pu être enregistrées sur un enregistreur (« digital voice recorder ») et sur notre téléphone par sécurité. De manière générale, les entretiens postérieurs aux pré-tests ont été plus longs, ils ont dans l'ensemble duré entre une heure trente et deux heures. L'enregistrement le plus long, (sachant que quasiment l'intégralité de chaque rencontre était enregistrée) dure deux heures quarante-trois. Cinq enregistrements durent ainsi plus de deux heures. L'enregistrement le plus court dure quarante minutes, mais cette personne avait lu le guide auparavant et souhaitait dire des choses sur le sujet, une contrainte de temps a impliqué une volonté de faire très vite et d'aller à l'essentiel, nous ne sommes quasiment pas intervenue, il relisait les questions rapidement avant d'y répondre; les trois enregistrements les plus courts par ailleurs durent chacun une bonne heure.

Deux anecdotes témoignent de l'intérêt de deux top-managers quant à cette rencontre, l'un et l'autre ayant des plannings très chargés, m'avaient dédié une plage horaire limitée dans leur agenda. L'un pouvait me consacrer une heure trente, mais ayant beaucoup de choses à dire, cela s'est avéré bien insuffisant ; il nous a proposé de caler une rencontre téléphonique auprès de sa secrétaire, qui n'a pu avoir lieu qu'un mois plus tard, au cours de laquelle il a complété son premier récit avec beaucoup d'enthousiasme. (C'est la seule conversation qui n'a pas eu lieu de visu).

L'autre ne pouvait me consacrer qu'une heure et avait été très ferme sur ce point avant notre rencontre ; l'enregistrement de notre rencontre dure une heure cinquante, et ses activités prévues ont été reportées à sa demande au fur et à mesure de l'avancement de notre échange.

Nous avons essayé d'observer l'attitude suivante durant les entretiens, (les trois premiers points expliquent peut-être qu'ils soient de ce fait plutôt plus longs que les prétests) :

- De manière générale, nous devons laisser s'exprimer le récit. Si notre interlocuteur répond à côté de la question, nous le laissons tout de même partir, mais pas trop longtemps, puis nous essayons de reformuler, mais pas plus d'une fois. Si après une reformulation, notre interlocuteur est toujours à côté de la question posée, c'est qu'il n'a rien à dire sur le sujet.
- Pour essayer de faire en sorte que l'entretien soit moins superficiel, nous pouvons essayer cette formule « Pour que je comprenne bien, pourriez-vous me donner un exemple dans le monde des affaires en général » ou lorsque la réponse correspond plutôt à un lieu commun. Ceci me paraît très riche mais pour mieux comprendre, pourriez-vous le concrétiser... »
- Lorsque nous posons une question, il ne faut pas la reformuler aussitôt, car la spontanéité de notre interlocuteur serait coupée, au profit de ce qu'il croit que nous attendons.
- Il est préférable que nous nous présentions en tant qu'enseignant chercheur à Reims, en sciences de gestion, sans précision, afin d'éviter que les réponses ne soient orientées vers ce qui est censé intéresser un professeur de comptabilité.
- Nous ne devons pas hésiter à laisser notre guide d'entretien, en fin d'entretien, afin que notre interlocuteur puisse le relire et nous contacter si des choses lui reviennent, ou mieux, nous pouvons proposer d'envoyer notre guide d'entretien par voie électronique après l'entretien, afin de faciliter une réponse éventuelle par

retour de mail. Nous aurons ainsi plus de chances d'avoir un retour complémentaire.

Cette attitude n'a pas nécessairement toujours été observée dans le feu de l'action mais c'était une préoccupation.

Le lieu de rencontre privilégié était le lieu de travail du manager, ce qui a été possible pour vingt d'entre eux, dans leurs bureaux individuels ; un « vingt-et-unième » toutefois travaillait en open space et ne pouvait pas libérer de temps en journée ni en soirée, nous nous sommes retrouvés à la cantine pour le déjeuner, ce qui a donné lieu à une qualité d'enregistrement très moyenne et à un échange moins riche et moins profond. Mais aucun autre choix ne nous avait été laissé. Les autres rencontres ont eu lieu, suivant la préférence des managers et en fonction de nos contraintes, pour deux personnes dans notre bureau à Reims, pour deux autres dans la salle de réunion d'un hôtel à Lyon et pour cinq autres, chez eux ou chez des proches, dans un endroit calme et isolé. Exception faite de la rencontre dans une cantine d'entreprise, les conditions de rencontre étaient bonnes.

D'un point de vue géographique, nous avons rencontré quinze personnes en région parisienne, douze dans la région de Reims et environs, deux à Lyon et une sur son lieu de vacances, où nous nous trouvions aussi.

Chaque rencontre a été différente et s'est déroulée, dans une ambiance agréable. Toutefois, huit personnes ont clairement montré de l'agacement, ce qui nous a plus frappée en écoutant les enregistrements, que sur le moment. Tous se sont repris, chaque entretien s'est terminé sur une note sympathique, l'agacement a parfois même fait place à l'intérêt et à une attitude plus « chargée de respect », ce que nous analyserons ultérieurement.

Deux personnes, toutefois, ont été déconcertantes :

- L'une n'a marqué aucun agacement pendant la rencontre, qui a été très riche, et nous a proposé des contacts en fin d'entretien, mais ne nous a finalement jamais donné signe de vie ensuite, ni donné réponse à notre relance.
- L'autre s'est beaucoup agacée pendant la rencontre, qu'elle a toutefois prolongé au-delà de ce qui était prévu, mais a terminé sur une note enthousiaste et aurait souhaité que nous écrivions un article ensemble dans la presse professionnelle ; elle souhaitait pour cela recevoir rapidement la retranscription de notre échange ;

suite à cet envoi (deux mois plus tard), un peu tardif, puisque j'avais été relancée une fois, elle n'a jamais répondu, ni à l'envoi, ni à une relance de notre part.

Enfin, des demandes d'anonymat total ou partiel ont été faites, avant, au cours, en fin et même après les rencontres. La requête de l'anonymat est une bonne nouvelle pour nous, il nous semble intéressant de pointer le moment auquel cette demande intervient, car cela peut vouloir dire que les gens commencent à dire des choses qui ne sont pas de la langue de bois institutionnelle et qui peuvent déranger.

Avant toute analyse, ces quelques constats, remarques et anecdotes sur le déroulé des entretiens, nous laissent à penser, outre notre sentiment à chaque fin d'entretien, qu'il s'est réellement passé quelque chose, que nous avons eu de manière générale accès au ressenti profond des managers interrogés. Les questions posées ont permis de les emmener vers des endroits où ça les agace, où ça les fait rire, parce que c'est sans doute en dehors de ce qu'ils pensaient avoir à répondre.

Chaque rencontre a été un plaisir, cette partie du travail de recherche a été pour nous très enrichissante, motivante et agréable.

### 5.1.1.2.3 Données secondaires

Quatre managers nous ont conseillé la lecture d'articles ou d'ouvrages, que nous avons retenus, et un manager, Claire Mangin nous a fourni des documents illustrant ses propos.

Concernant les articles et ouvrages, un dirigeant d'entreprise, nous a conseillé la lecture d'un article de deux pages, paru dans « enjeux-les échos », en février 2014, « L'économie est une idéologie, avec ses mythes, ses prêtres... », de Thomas Sedlacek, très intéressant, en marge de notre sujet, qui confirme en partie notre première variable explicative et participe à une réflexion plus générale.

Un autre nous a envoyé deux articles : « Jeux de guerre pour dirigeants avisés » et « L'intelligence artificielle au service du marketing », tous deux issus de la revue académique, « Expansion Management Review » (septembre 2011 et septembre 2012), qui nous éloignent de notre problématique, à ce stade de notre recherche.

Un ouvrage au titre alléchant a également été mentionné par un manager : « *Une société intoxiquée par les chiffres* » de Delepouve (collection L'Harmattan, 2012), nous l'avons lu,

mais il nous éloigne du monde des organisations et n'est pas exploitable à ce stade de notre recherche.

Enfin Alain Godard, que nous avons rencontré, a écrit un ouvrage sur la période durant laquelle il était directeur général de Rhône Poulenc Agro, période difficile sur laquelle il s'est beaucoup exprimé lors de notre rencontre. Il nous a confié un exemplaire de son livre, en support de son récit.

Nous avons lu ces textes avec intérêt mais nous ne les avons pas mobilisés dans notre travail, certains pour les raisons précédemment évoquées, les autres pour des raisons de cohérence dans le cadre de notre méthodologie, les idées phares se trouvent dans les récits des personnes qui nous ont conseillé ces textes.

Par ailleurs, les documents illustrant les propos de Madame Mangin concernaient essentiellement la méthodologie d'analyse des comptes de la Banque de France, et n'ont d'intérêt que par rapport aux conclusions que l'utilisateur en tire, ce qui appartient à son récit.

Nous n'avons donc pas traité de données secondaires dans le cadre de ce travail.

### 5.1.2 La retranscription des données

L'intégralité des trente enregistrements a été retranscrite, ce qui donne un volume total d'un peu plus de six cent pages, nos remarques et nos questions étant incluses dans ce volume (annexe 11).

La retranscription la plus longue comporte trente pages, et la plus courte en contient onze ; les enregistrements les plus longs ne donnent pas nécessairement lieu aux plus longues retranscriptions, le débit de la personne interrogée ainsi que les silences et le temps de réflexion ont beaucoup d'importance à ce niveau.

Demazière et Dubar considèrent que :

*« L'entretien « réussi » est aussi celui qui, une fois retranscrit, permet de saisir l'interaction entre le sujet et le chercheur ainsi que sa dynamique. Tout entretien de recherche est un dialogue, une conversation, parfois muette, entre quelqu'un qui livre des messages et quelqu'un qui se pose des questions tout en essayant de comprendre les messages. C'est pourquoi l'une des conditions essentielles d'une*



*retranscription opératoire est de restituer toutes les interventions – au moins verbales- du chercheur. C’est pourquoi il est toujours préférable que ce soit celui qui a réalisé l’entretien qui le retranscrive. Qui, mieux que lui, peut restituer les marques non verbales du dialogue ? Même lorsqu’elles n’apparaissent pas sur la bande, elles sont importantes (exemples : acquiescement de la tête, interrogation des yeux, dénégations gestuelles...) » (1997, p. 90).*

Dans ce sens, nous avons fait figurer les paroles exactes de notre interlocuteur et les nôtres dans la retranscription, ainsi que l’atmosphère : rires, soupir, réflexion, silence...Au lieu d’adopter un code pour noter tout cela, nous l’avons de manière générale précisé entre parenthèses, ce qui limite tout risque d’ambiguïté ou de contresens.

Nous n’avons pas pu retranscrire tout dans la foulée, la période pendant laquelle nous avons mené les entretiens étant par là même très chargée ; de ce fait, nous n’avons pas pu restituer toutes les marques non verbales aussi bien qu’il l’aurait fallu. Nous avons cependant gardé une impression forte de chaque rencontre et essayé de la restituer le mieux possible lors des retranscriptions. Nous avons retranscrit nous-même vingt-deux rencontres, la retranscription des huit autres a été sous-traitée à deux professionnelles ayant l’habitude de le faire, afin de nous permettre d’avancer sur la prise en main du logiciel NVivo et le codage. Ces dernières retranscriptions de qualité, ont été réécoutées et corrigées des imperfections et petites incompréhensions.

A partir de la huitième retranscription, nous avons décidé, suite à un échange avec notre directeur de thèse, de noter en parallèle, les impressions ou les sensations qui nous viennent au fur et à mesure, comme si nous tenions une espèce de micro journal de bord de ce qui se passe dans notre tête pendant les retranscriptions, journal auquel nous pourrions avoir l’occasion de revenir au cours de l’analyse. C’est un travail de capture de sensations et d’impressions qui devraient se faire de manière cumulative : si par exemple, à la quatrième retranscription question cinq, nous notons le même type d’impression, ça peut nous amener à donner un certain sens, quelques entretiens plus tard, nous allons nous rappeler des choses. De même, lorsqu’une idée émerge à l’occasion de la retranscription d’un entretien, nous allons la noter sans la développer, pour retrouver le point de jonction. De ce fait notre retranscription va être plus productive.

Cette décision a rendu le travail de retranscription plus constructif et moins pénible, même si pressée par le temps et absorbée par la restitution première, nous n'avons parfois noté finalement que très peu de choses.

Quatre managers ont souhaité recevoir la retranscription de nos échanges, que nous leur avons envoyée. L'un d'entre eux, ainsi que nous l'avons précédemment souligné, contre toute attente, n'a pas accusé réception de notre envoi. Un autre a souhaité après relecture, que notre rencontre soit anonymisée.

Concernant les requêtes d'anonymat, nous avons noirci les noms des interviewés souhaitant l'anonymat, ainsi que des noms d'entreprises lorsque c'était souhaité, au moment de finaliser l'annexe onze qui contient les retranscriptions d'entretiens. Nous avons travaillé et effectué notre analyse sur des retranscriptions non anonymes, l'identité des auteurs du discours nous le rendant plus concret. Nous tenons les retranscriptions non anonymes à la disposition de notre directeur de thèse.

Dans le texte de notre thèse, lorsque nous avons souhaité évoquer et citer les entretiens, en particulier au chapitre six, il nous a paru très gênant et presque irrespectueux à leur égard, de nommer les personnes interviewées, notamment comme exemples d'utilisateurs de chiffres sans réflexion, ou dans d'autres situations peu flatteuses. Nous avons la sensation de tromper leur confiance. Nous avons donc fait le choix certes discutable, de ne pas les nommer, mais d'utiliser la date de l'entretien pour les identifier. Nous avons gardé ce mode d'identification au niveau de l'annexe onze, dans laquelle les retranscriptions sont classées par ordre chronologique, en fonction de ces dates de rencontres.

A l'issue des entretiens et des retranscriptions, à l'automne 2014, nous avons à notre disposition un matériau constitué d'environ six cents pages de retranscriptions de trente rencontres, d'une heure et demi à deux heures chacune en moyenne, avec des managers aux profils variés et aux expériences le plus souvent longues et très riches. Les retranscriptions correspondent à ce que les managers ont dans la tête, il s'agit d'un matériau empirique constitué d'opinions, de narrations, d'anecdotes, etc.

## 5.2 Méthode d'analyse qualitative des entretiens

### 5.2.1 Choix de la méthode et des outils

#### 5.2.1.1 Réflexion préalable

##### 5.2.1.1.1 Principale documentation préalable sur la méthode

Afin de préparer et d'assurer la rigueur du travail d'analyse, nous avons parcouru la partie « analyser » de l'ouvrage « *Méthodes de recherche en management* » de Thiétart et coll. (2007) et lu plus particulièrement le chapitre dix-sept « *Analyses de représentations et de discours* » (Thiétart et coll. 2007, p. 492-518), qui a particulièrement retenu notre attention, ainsi que l'ouvrage de Demazière et Dubar (1997), dont nous avons extrait dans un premier temps, les points essentiels suivants :

- « *L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. Le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage. Les différentes unités d'analyse sont ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses.* » (Thiétart et coll. 2007, p. 493).
- L'analyse qualitative permet également au chercheur de dépasser la seule analyse de contenu, en permettant de formaliser les relations entre les différents thèmes et donc d'étudier aussi la structure du discours. Elle peut être utilisée « *à des fins de description, de comparaison ou d'explication. En révélant l'importance de certains thèmes dans les discours, l'analyse de contenu suggère des explications aux comportements des auteurs des discours analysés ou à leurs stratégies. Il est également possible de mettre à jour des relations entre les comportements organisationnels et les préoccupations des acteurs de l'organisation.* » (Thiétart et coll. 2007, p. 506).
- Une méthode d'analyse structurale est proposée par Demazière et Dubar :  
« *L'analyse structurale de récits consiste donc à articuler les épisodes d'une histoire (ses séquences) avec la structure de ses « personnages » (ses actants) pour découvrir*

*la logique du discours tenu à son destinataire (les arguments). Elle nécessite donc trois analyses successives aux trois niveaux postulés ».* (1997, p. 114).

Compte tenu de ce que nous recherchons, c'est-à-dire comprendre, avoir accès au ressenti, aux grilles de lecture et aux représentations des managers, nous nous sommes orientée d'abord vers une méthode qualitative d'analyse de contenu, plutôt que de structure, mais il nous semble toutefois important de distinguer dans le discours, le récit concernant la personne, le récit concernant d'autres acteurs, et les opinions.

Dans un premier temps, afin de mettre en œuvre une analyse de contenu, nous allons devoir, du fait de notre méthode de collecte de données non structurée, (entretien semi-directif), coder nos retranscriptions et pour cela déterminer l'unité d'analyse (mot, phrase entière, sens d'un mot..) et les catégories (regroupement d'unités d'analyse). (Thiétart et coll. 2007, p. 498).

Concernant l'unité d'analyse, les analyses lexicales, dans lesquels le mot constitue l'unité d'analyse, se distinguent des analyses thématiques, dans lesquels une portion de phrase ou phrase constitue l'unité d'analyse. (Thiétart et coll. 2007, p. 503). Les catégories, dans une méthode à posteriori ou non structurée, se définissent pendant le codage et se présentent sous la forme de concepts, ou de thèmes plus larges (Thiétart et coll. 2007, p. 504-505).

Après le codage, l'interprétation des données pourra se faire en ayant recours à des techniques quantitatives, c'est-à-dire le comptage des unités d'analyse, ou qualitatives, c'est à dire, l'interprétation de l'agencement de ces unités en les replaçant dans un contexte plus global : l'objectif est de décrire, comparer, expliquer et/ou prédire (notamment par la mise en évidence de concepts importants ou antagonistes) (Thiétart, 2007, p. 501).

#### 5.2.1.1.2 Perspectives de traitement de notre matériau.

Eclairée quant à nos alternatives de traitement du matériau recueilli, nous avons ensuite réfléchi plus spécifiquement à la finalité de notre travail et échangé avec notre directeur de thèse sur nos précédentes lectures et nos résultats attendus.

Nous souhaitons tester, à l'aide de ce matériau, la validité de notre thèse d'origine : est-ce que le recours extensif voire exclusif au chiffre, par les managers, crée la déresponsabilisation ?

Nous avons décidé pour ce faire, d'essayer de multiplier les approches, en effectuant une analyse de contenu, mais aussi une analyse par la structure, et/ou éventuellement en utilisant d'autres grilles de lectures ; c'est effectivement ainsi que nous allons trouver des choses et que nous allons pouvoir traiter notre thèse. Nous avons un « matériau » et nous allons y rentrer de plusieurs manières différentes. Il se peut qu'une nouvelle clé d'entrée, nécessite un codage complémentaire etc. Les choses prendront du sens au fil du travail de codage.

Nous avons effectivement toutefois commencé ce travail par une analyse de contenu, et le codage de nos retranscriptions d'entretiens en fonction d'unités d'analyse, car c'est ce qui nous a paru le plus évident dans un premier temps, et nous avons, pour cela, utilisé les éclairages issus de notre revue de littérature comme guides de cette première démarche. Les unités d'analyse sont donc, dans ce cadre, plutôt thématiques. Nous avons effectivement essayé d'identifier ce qui, dans les discours, renvoie à chacun des éclairages, qui correspondent à priori, à nos premières catégories. Nous pensions cependant, être peut être amenée à reformuler ces éclairages ou à les supprimer, mais ils nous ont permis d'affronter le matériau et d'enclencher le codage.

Nous pensions aussi regarder si les entretiens amènent des éclairages nouveaux, ce qui va donner lieu à la création de catégories issues du terrain.

En outre, d'autres idées ont émergé, afin d'extraire du matériau, ce qui est susceptible d'éclairer notre thèse, nous pensions qu'il serait intéressant de :

- Lister les qualificatifs utilisés ou les manières d'évoquer le chiffre, comme, pour ne citer que quelques exemples : « *un confort* », « *le saint Graal* », « *un effet de communication* », « *une source de manipulations* », « *tangible* », « *ce côté brutal du chiffre* », « *l'intelligence du chiffre* »...
- Utiliser les rires, les soupirs, les silences ou encore l'agacement... dans l'analyse du discours. Nous pourrions souligner le nombre d'occurrences par entretien, ou par thème, effectuer des croisements inter-entretiens, c'est-à-dire qu'à ce moment-là, nous avons plus d'une personne sur deux, qui s'est énervée ou qui a contourné la question, etc. Nous pourrions également souligner les moments d'occurrence : c'est-à-dire que nous avons peut-être des moments qui « cristallisent » la perplexité de nos interlocuteurs. Relever ces « instants » particuliers nous semble particulièrement intéressant : le fait que quelqu'un ait un « blanc » durant une

interview, par exemple, est susceptible d'être révélateur. Les moments les plus riches sont les moments où les discours « préparés » se trouvent inopérants et où l'interlocuteur est perplexe. Il nous semble primordial d'essayer d'accéder à la perplexité. Nous pensons que la perplexité mais aussi le rire, l'agacement ... disent des choses. En particulier, concernant les agacements, nous allons essayer de les identifier, de voir quand ils arrivent, comment ils s'expriment, et de les qualifier.

- Repérer des expressions dans les discours liées à l'absence de remise en question de certains aspects, qui peuvent être très révélateurs, du type « *mais c'est normal* ». Ce qui peut sembler ou être qualifié de « naturel » ou « normal » à un interviewé, ne correspond finalement qu'à des us et coutumes, c'est-à-dire à des pratiques intériorisées de manière consciente ou inconsciente. Cette notion de « naturel » nous paraît très intéressante, car ce qui est qualifié de « naturel », correspond en fait à une vision personnelle, concernant laquelle la personne ne songe même pas à se justifier, il n'y a plus de débat, ce qui est au cœur de notre sujet.
- Repérer des choses du type : à quel moment les interviewés ont-ils été très bavards, à quel moment ont-ils mis des anecdotes ?

Nous souhaitons également pouvoir faire émerger un lien entre certaines caractéristiques des managers interrogés, et leur distance aux chiffres, comme par exemple : est-ce que l'effet expérience augmente la distance par rapport à l'usage des chiffres ou est-ce qu'un plus haut niveau de responsabilité implique une incidence particulière ?

## 5.2.1.2 Quelle méthode et quels outils ?

### 5.2.1.2.1 La méthode

Nous nous orientons donc vers une méthode d'analyse qualitative de représentations et de discours, dans le cadre de laquelle nous allons multiplier les approches, que nous jugerons utiles, en privilégiant l'analyse de contenu, mais aussi l'analyse par la structure.

Nous allons commencer par coder nos retranscriptions en déterminant une unité d'analyse, à priori plutôt thématique, et en regroupant nos unités d'analyse en catégories, que nous allons

déterminer pendant le codage. Nous souhaitons aussi mettre en évidence des moments d'occurrence, comme des soupirs, des silences, des absences de réponse, des rires.

Nous allons noter pour chaque angle d'attaque de notre matériau, ce que nous faisons au fil de l'eau.

Concernant le codage, nous avons noté qu'il existe plusieurs procédés plus ou moins sophistiqués, en fonction du degré d'abstraction souhaitée ; il s'agit effectivement d'abstraction, puisque nous allons faire émerger des données, des éléments plus conceptuels. Les trois méthodes de codages répertoriées par Ango et Milano, sont « *le codage ouvert* », qui « *consiste à nommer et catégoriser les phénomènes, grâce à un examen approfondi des données* » (Thiéart et coll. 2007, p. 181), le codage axial, qui va permettre de mettre en évidence des concepts et leurs relations, et le codage sélectif, qui correspond au choix d'une catégorie centrale avec des propriétés, puis à une mise en relation des données avec les propriétés de cette catégorie. (Thiéart et coll. 2007, p. 182).

Nous nous orientons donc vers un codage ouvert, dans le cadre d'une méthode qualitative essentiellement inductive, comme proposé par Glaser et Strauss (1967), qui va permettre de

- « *couper, d'examiner, de comparer, de conceptualiser et de catégoriser les données* ». Miles et Huberman (1991) suggèrent différentes tactiques de traitement de la collecte des données du terrain, telles que :
- *Isoler un phénomène qui apparaît plusieurs fois ;*
- *Regrouper les éléments selon une ou plusieurs dimensions pour créer des catégories ;*
- *Relier le particulier au général ;*
- *Factoriser les éléments.* » (Savall et Zardet, 2004, p. 81).

Notre méthode de recherche est en conséquence proche de la théorie enracinée selon Glaser et Strauss, décrite notamment par Demazière et Dubar, dans l'ouvrage « *Analyser les entretiens biographiques L'exemple de récits d'insertion* » (1997, p. 51).

#### 5.2.1.2.2 Les outils

Nous avons dans un premier temps envisagé de coder « manuellement », en utilisant un surlignage et d'autres bricolages sur Word, puis de travailler sur Excel pour effectuer des tableaux croisés, en croisant par exemple les éclairages et les entretiens etc. Cette méthode de codage sur Word a été mise en place sur quatre entretiens au départ, ce qui nous a permis de commencer à réfléchir.

Nous avons toutefois assisté, en tout début de thèse, à une présentation du logiciel NVivo, mais nous ne l'avons jamais utilisé et nous n'avons pas vraiment perçu son intérêt. Nous avons échangé à ce sujet avec de récents utilisateurs, ces échanges nous ont convaincue, car il nous a semblé que c'était un excellent moyen de trier, de classer, d'organiser les idées et surtout de gérer la quantité. Nous avons utilisé la version neuf, qui était à notre disposition, et nous nous sommes formée sur ce logiciel, grâce à un mode d'emploi qui nous a été fourni avec le logiciel, lors de cette présentation. Nous avons par ailleurs sollicité un jeune docteur, qui nous a consacré quelques heures, pour une prise en main plus rapide.

Outre le gain de temps, la facilité de manipulation rendant le classement des données beaucoup plus aisé que ce que nous avons commencé sur Word, ce logiciel permet de faire des liens, des comparaisons, des recherches trans-entretiens.

Nous avons donc utilisé l'outil NVivo pour le codage. Nous n'avons toutefois pas abandonné Excel, qui s'est avéré plus pratique, dans le cadre de la mise en évidence des moments d'occurrence (soupirs, absences de réponses, agacement...), ce que nous expliquerons dans un prochain paragraphe.

Les outils que nous avons utilisés pour traiter notre matériau sont donc NVivo et Excel.

## 5.2.2 Mise en œuvre de la méthode d'analyse, par ordre chronologique

### 5.2.2.1 Description de la première phase de codage sur NVivo

#### 5.2.2.1.1 Vocabulaire spécifique NVivo

Le vocabulaire utilisé dans le cadre de ce logiciel, lui est propre et nécessite d'être précisé, nous n'allons traduire que le vocabulaire susceptible d'être utilisé dans le cadre de notre recherche : une rencontre correspond à une « une source » dans NVivo. Un entretien est de manière générale considéré comme « une source », toutefois, dans le cadre plus spécifique de notre recherche, un entretien correspond à un seul individu, donc « une source » correspond à un individu. Mais ce n'est pas toujours le cas, d'où le fait qu'au niveau du logiciel, un vocabulaire différent soit utilisé pour la source, (l'entretien), et l'individu étudié, qui sera appelé « un cas ». Il est important de faire la différence afin d'utiliser correctement certaines



fonctions du logiciel, notamment l'affectation de caractéristiques aux individus interrogés. Une « référence » est un élément de verbatim.

Dans un premier temps, nous avons ouvert dans NVivo, un « nœud » par éclairage. Les « nœuds » correspondent aux catégories. Les premiers « nœuds », que nous avons ouverts, correspondent à des « nœuds bruts directs » (ou primaires), issus de la littérature ; ces « nœuds » ont été déclinés en « sous-nœuds » ou « nœuds directs déclinés », pour affiner les « nœuds bruts » et permettre une meilleure compréhension de chaque éclairage.

Au fur et à mesure de l'avancement du codage, nous avons ouvert de nouveaux nœuds « nœuds bruts indirects », ou « nœuds induits » (ou secondaires), que nous avons affinés en « nœuds indirects déclinés ».

Nous avons également sur la fin, affiné par induction, des « nœuds directs bruts » ou des « nœuds directs déclinés ».

#### 5.2.2.1.2 Première phase de codage et réflexions au fil de l'eau.

Notre travail sur NVivo a débuté mi-décembre 2014. Nous avons donc d'abord essayé de retrouver nos deux éclairages et nos cinq variables explicatives dans une première retranscription, et nous avons pour cela ouvert, dans NVivo, un nœud par éclairage et un nœud par variable explicative (que nous nommerons globalement éclairages par souci d'allègement de notre propos dans la suite de ce travail), soient sept nœuds bruts directs.

Nous avons eu des difficultés à bien différencier et identifier les thèmes dans les discours (ce travail avait pourtant été amorcé auparavant), nous avons donc repris de notre revue de littérature, les éclairages détaillés avec l'illustration du sens de chaque éclairage, et nous avons créé pour chaque « nœud brut direct » des « sous-nœuds » correspondant à des sous-éclairages. Nous avons ensuite repris notre première retranscription, et nous l'avons codée, soit dans ces « sous-nœuds directs », soit parfois directement dans le « nœud brut direct », lorsque nous n'identifiions pas un sous-nœud, mais le nœud tout de même. La déclinaison en sous-nœud nous a permis d'y voir beaucoup plus clair.

Nous avons codé ainsi deux entretiens, et nous nous sommes rendue compte que des idées, à notre sens, importantes, n'étaient codées nulle part. Nous avons donc ouvert plusieurs nœuds, indirects cette fois, intitulés : « Nouveaux éclairages issus des entretiens », mais aussi « Intérêt de la thèse », suite à des remarques faites en fin d'entretiens, qui pourraient nous permettre de souligner l'intérêt managérial de notre recherche. Nous avons ouvert également

un nœud indirect « Qualificatifs du chiffre » pour recueillir toutes les manières dont les managers interviewés évoquent le chiffre ou la représentation chiffrée.

Une phrase, un paragraphe, un morceau de l'un ou de l'autre, peuvent être codés et ce à plusieurs endroits. Il s'agit donc bien d'analyse de contenu thématique.

Dans les nœuds bruts directs correspondant aux éclairages, nous avons codé des déclarations des personnes interrogées ou des exemples illustrant l'éclairage.

A l'issue du codage du huitième entretien, il nous a semblé que notre codage nous faisait passer à côté de « points », qu'il serait peut être judicieux de classer dès maintenant. Par ailleurs, nous prévoyons que les nœuds autres que ceux correspondant aux éclairages, demanderont à priori une autre lecture des entretiens, nous avons en effet des difficultés à tout classer en une fois.

Nous allons tout de même, à partir du neuvième entretien, ajouter quatre nœuds indirects déclinés de « Nouveaux éclairages issus des entretiens » intitulés : « Fatalisme du manager », « Perplexité du manager », « Un bon manager », « Une bonne formation au management », car nous avons l'impression que des points importants ressortent de certaines questions, mais nous ne savons pas ce que nous allons en faire...

Si cela s'avère utile, nous recoderons ensuite les huit premiers entretiens dans ces nouveaux nœuds indirects déclinés. (Un codage des premiers entretiens dans l'arborescence stabilisée, a été fait le 25 février 2015).

Au fur et à mesure de l'avancement du codage, des constats, des difficultés et des interrogations nouvelles ont vu le jour, pour lesquels nous n'avons pas toujours eu la réponse immédiatement.

Il nous semble par exemple, qu'il sera intéressant de répertorier les questions qui ont donné lieu à des réponses ne répondant pas à la question posée ou hors sujet : nous ne savons pas encore comment le « coder ». Toujours dans ce cadre, nous avons la sensation parfois que notre interlocuteur ne voit pas du tout où nous voulons en venir, et que c'est important à souligner...

La question globale liée à la formation semble hors sujet, ou en tous cas trop éloignée du cœur de notre questionnement, il nous est difficile de lier les réponses à cette question à un éclairage.

Une nouvelle idée, à creuser, nous est venue : nous pourrions, par une relecture, vérifier qu'il ne se trouve pas, dans les entretiens, des éclairages en opposition à ceux que nous avons induits de notre revue de littérature, mais c'est peut-être le codage dans le nœud indirect « nouveaux éclairages issus des entretiens » qui nous le donnera.

Si d'autres liens que des liens liés à l'usage privilégié de la représentation chiffrée sont faits par les répondants, impliquant une déresponsabilisation du manager, nous considérons que c'est hors de notre périmètre. Car nous essayons de voir si l'usage de la représentation chiffrée de manière prépondérante, crée la déresponsabilisation, mais nous n'essayons pas de lister tout ce qui peut créer la déresponsabilisation. Le matériau étant très riche, nous devons être vigilante, quand nous codons et reclassons nos nœuds, à garder toujours en tête le périmètre de notre recherche.

Au niveau de l'entretien codé en treizième, celui du 13/09/13, nous constatons des réponses qui se contredisent, nous avons donc ouvert un nœud indirect « les contradictions au sein d'un entretien », mais dès l'entretien suivant, celui du 29/04/14, nous nous sommes rendue compte que cet aspect ne pourra pas être codé ainsi ; nous essaierons donc de repérer les contradictions, par une relecture hors codage, mais nous gardons ce nœud pour des choses évidentes ; ce point est à approfondir et sera peut-être à relier à la perplexité.

Au niveau de l'entretien codé en quatorzième, celui du 20/04/14, nous constatons une évolution de l'attitude de l'interviewé, dont l'intérêt semble s'éveiller progressivement... Si des marques d'agacement paraissent en début d'entretien, il n'y en a progressivement plus, des choses plus profondes sont dites en fin d'entretien, et nous discernons un intérêt accru, de la part de notre interlocuteur, nous avons eu cette sensation lors d'autres échanges, il nous semble qu'il s'agit d'un point important à relever.

A l'issue du codage du quatorzième entretien, nous sommes toujours ennuyée au niveau des informations que nous récupérons concernant la formation : elles nous paraissent intéressantes pour certaines, mais nous ne pouvons pas nécessairement les coder dans un des nœuds directs ouverts, car elles ne correspondent pas à nos éclairages. Nous avons tenté d'ouvrir un nœud indirect intitulé « Une bonne formation au management », pour y rassembler les suggestions faites en réponse à une de nos questions, mais nous avons supprimé ce nœud, peu exploitable et nous l'avons transféré en sous nœud indirect de « Nouveaux éclairages issus des entretiens », sous l'appellation « A propos de la formation », le rendant ainsi plus générique, avec un sous « sous-nœud », « La formation formate ». Il sera donc nécessaire que nous

parcourions à nouveau les entretiens précédents par rapport à l'ensemble de ces nouveaux nœuds (ce qui a été fait).

Les personnes interviewées montrent parfois un grand fétichisme vis-à-vis du chiffre mais à d'autres moments de la distance ; en outre, leurs propos ne correspondent pas toujours dans ce cadre, à un des sept nœuds bruts directs ouverts au départ... Nous avons en conséquence, ouvert un nœud indirect : « Distance aux chiffres », complété par deux nœuds indirects déclinés « Distance de l'interviewé » et « Exemples dans l'entreprise », le tout se trouve à l'intérieur du vaste nœud indirect « Nouveaux éclairages issus des entretiens ». Nous avons dû également compléter ces nouveaux nœuds avec les entretiens antérieurement codés.

De manière générale, le nœud indirect « Nouveaux éclairages issus des entretiens » nécessitera d'être lui-même recodé, pour en tirer des éclairages nouveaux, comme par exemple, « L'utilisation excessive des chiffres permet à certains managers d'être valorisés par des stratégies court-terme et donc de privilégier ces stratégies, qui ne vont pas dans le sens de l'intérêt commun... ». Nous pressentons de même un lien entre « usage excessif des chiffres », « démotivation du manager » et « déresponsabilisation »...

Nous avons poursuivi notre travail avec une quinzième retranscription : à compter de cet entretien, nous avons renommé un nœud indirect précédemment ouvert et intitulé « Un bon manager » en « Le manager », plus générique, et nous avons intégré ce nœud au nœud indirect principal « Nouveaux éclairages issus de l'entretien ».

Le premier codage des trente retranscriptions s'est poursuivi ensuite sur la base de cette première arborescence de nœuds.

A l'issue de ce premier codage, outre les remarques notées au fil de l'eau, dont certaines sont restées en suspens, comme les quatre remarques ci-dessous :

- La nécessité de répertorier les questions qui ont donné lieu à des réponses ne répondant pas à la question posée ou hors sujet, ou dans le cadre desquelles, nous avons la sensation parfois que notre interlocuteur ne voyait pas du tout où nous voulions en venir, et se trouvait démuné.
- La nécessité de vérifier que les éclairages éventuels en opposition avec ceux que nous avons induits lors de notre revue de littérature, émergent bien de notre codage.

- La nécessité de souligner et d'approfondir l'existence éventuelle de contradictions au sein d'un même entretien, voire de relier cet aspect à la notion de perplexité.
- La nécessité de souligner et d'analyser, lorsque c'est le cas, les changements d'attitude au cours de l'échange, comme par exemple un passage progressif de l'agacement à l'intérêt.

Nous avons noté également les points suivants :

- Nous avons ouvert un « sous-nœud direct » du « nœud direct » correspondant au premier éclairage « Le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction », intitulé « Fétichisme » (à l'égard de la représentation chiffrée) ; or ce lien n'est pas évident, il peut y avoir fétichisme, et questionnement quant à la construction. Nous allons devoir relire les phrases ou paragraphes insérés dans le sous-nœud direct intitulé « Fétichisme », pour d'une part identifier ce qui n'est pas « sans questionnement sur sa construction », et d'autre part les rapprocher de la définition du fétichisme et de la littérature mobilisée sur ce thème. Nous ne sommes finalement pas certaine d'avoir codé correctement ce nœud.
- Le chiffre dans le discours des managers correspond souvent au résultat de l'organisation, le résultat comme objectif chiffré à atteindre. C'est un point sur lequel nous allons porter notre attention.
- L'idée qu'au contraire, « L'usage du chiffre responsabilise », apparaît parfois dans les entretiens, ce qui semble contredire notre thèse : il nous semble important de relever cette idée à chaque fois qu'elle émerge, mais nous avons constaté que, lorsque cette idée est émise, il s'agit non pas de responsabilité au sens de Ricœur, mais de la responsabilité du manager par rapport à l'objectif chiffré, le chiffre est dans ce cas une fin en soi, idée qui fait partie de nos éclairages. Par ailleurs, il s'agit de « l'usage du chiffre » et non pas de son « usage privilégié ou excessif » ; nous avons tout de même ouvert un sous-nœud direct, « L'usage du chiffre responsabilise », afin de l'isoler et de l'analyser, dans le nœud direct correspondant à l'éclairage concerné.

Nous avons ensuite réfléchi à la manière de traiter les quatre remarques restées en suspens, et nous avons décidé d'essayer de travailler, au moins pour deux d'entre elles (qui correspondent à des moments d'occurrence), à partir d'un tableau Excel à double entrée.

## 5.2.2.2 Construction d'un tableau d'occurrences sur Excel et fin de la première phase de codage sur NVivo

### 5.2.2.2.1 Construction du tableau d'occurrences

Nous avons donc construit un tableau Excel à double entrée (annexe 5), avec :

- En ligne, nos trente retranscriptions d'entretiens, et
- En colonnes des moments d'occurrence constatés, que nous avons notés au fur et à mesure de la lecture de nos retranscriptions, dont :
  - Les moments, qui ont donné lieu à des réponses ne répondant pas à la question posée
  - Les moments où notre interlocuteur ne répond pas ou ne souhaite pas répondre.
  - Les moments où il dit qu'il n'a pas d'opinion, ou pas d'exemple
  - Les moments où il soupire
  - Les moments où il est agacé par la question posée
  - Les moments où il s'anime par intérêt, voire passion
  - Les moments où il s'interroge, semble perplexe
  - Les moments où il rit
  - Les moments de silence
  - Les moments où nous percevons un intérêt croissant
  - Les moments où il demande l'anonymat partiel
  - Les moments où il demande l'anonymat total
  - Les moments où il raconte une histoire
  - Les moments où il se livre, et/ou évoque quelque chose d'important à titre personnel.

De manière générale, les moments correspondent à des numéros de questions, mais l'intérêt du tableau Excel est que nous avons pu préciser les choses par quelques commentaires, quand cela était nécessaire, et y noter des impressions.

Nous avons ajouté à ce tableau, quels managers nous ont orientée vers d'autres répondants.

Ce travail nous paraissait utile et important mais ne nous paraissait pas faisable à partir de NVivo.

La construction de ce tableau a nécessité une relecture de chaque retranscription, et a duré trois jours entre le 20 et le 23 février 2015.

#### 5.2.2.2.2 Fin de la première phase de codage sur NVivo

Nous avons ensuite repris NVivo afin d'achever complètement la première phase de codage. Nous avons repris les huit premiers entretiens pour les coder dans les nœuds ouverts après leur codage. Nous avons veillé aussi, que soient listés au niveau de toutes les retranscriptions, tous les qualificatifs utilisés pour évoquer le chiffre, ce que nous ne faisons pas nécessairement au début du codage.

Nous avons ouvert un nouveau sous-nœud indirect intitulé « Pratiques intériorisées, ce qui semble normal, naturel », qui, nous le pensons, va sans doute, à terme, ne faire qu'un et remplacer le nœud intitulé « Fatalisme ».

Nous avons également repris tous les entretiens pour ce dernier nœud, ainsi que les entretiens codés entre le neuvième et le quatorzième, pour les nœuds appartenant aux nouveaux éclairages « Le manager » et « A propos de la formation », car ces nœuds ont été créés après l'entretien codé en quatorzième.

Cette première phase de codage s'est terminée fin février 2015.

#### 5.2.2.3 Description de la seconde phase de codage sur NVivo

Après cette première phase de codage, nous souhaitons reprendre chacun des nœuds pour nous assurer de la cohérence du codage, mais aussi pour les affiner éventuellement, en créant peut-être de nouveaux nœuds ou sous-nœuds. Nous étions par ailleurs particulièrement curieuse de voir ce qui émerge finalement du nœud indirect fourre-tout : « nouveaux éclairages issus des entretiens ».

Nous avons d'abord constaté que, pour chaque nœud thématique, grâce à l'outil NVivo, nous voyons d'où est extraite chaque référence et combien de références sont retenues par entretien (avec un % en volume de l'entretien, qui ne nous paraît pas significatif, puisqu'une idée peut être énoncée très clairement de manière courte), nous pouvons donc retrouver assez vite, si nous le souhaitons, quelles questions correspondent à quels nœuds, en demandant un surlignage de l'entretien nœud par nœud.

### 5.2.2.3.1 Codage du nœud direct correspondant à E1.

Nous avons commencé ce nouveau travail de codage des nœuds, en reprenant le nœud direct correspondant au premier éclairage et nous avons donc relu ce que nous avions codé dans ce nœud et dans chacun de ses sous-nœuds, ce qui nous a amenée à déplacer certaines phrases, notamment par le fait de bien re-vérifier le contexte d'encodage ; nous avons à partir de ce travail de vérification, créé de nouveaux sous-nœuds, concernant cet éclairage.

Nous avons distingué :

- Deux nouveaux sous-nœuds du nœud direct correspondant au premier éclairage, intitulés : « Automatisation de la production de chiffres » et « Très, voire trop grande quantité de chiffres produits et utilisés » (nouveaux sous-nœuds directs).
- A partir du sous-nœud direct antérieurement créé : « Chiffre objectif, vrai, incontestable », nous avons créé deux sous « sous-nœud » : « Le chiffre est incontestable, c'est son utilisation qui pose problème » et « Exemples émanant de l'interviewé ». En effet nous avons souhaité dissocier les verbatim correspondant à l'opinion des interviewés, des verbatim correspondant à des exemples auxquels les personnes interrogées ont eu recours.
- Nous avons ensuite relu le sous-nœud direct « Fétichisme », dont nous n'étions pas très sûre, afin notamment de nous assurer qu'il ne fallait pas l'extraire du nœud direct correspondant à notre premier éclairage toile de fond. Mais nous l'avons finalement maintenu comme étant un sous-nœud du nœud correspondant à notre premier éclairage. Nous avons par contre été plus sélective au niveau des verbatim (\*) et nous avons créé deux nouveaux sous « sous-nœuds » le concernant, intitulés : « L'interviewé fait preuve de fétichisme dans ses propos » et « Exemples de fétichisme constaté par l'interviewé ».

Ce qui donne pour le nœud direct correspondant à notre premier éclairage, l'arborescence suivante :

**E1 « Le manager utilise la Représentation Chiffrée sans questionnement sur sa construction »**

- « Chiffre objectif, vrai, incontestable » (dont « Le chiffre est incontestable, c'est son utilisation qui peut poser problème » et « Exemples ou situations donnés par l'interviewé »)



- « **Fétichisme à l'égard de la représentation chiffrée** » (dont « **l'interviewé fait preuve de fétichisme dans ses propos** » et « **exemples de fétichisme constatés par l'interviewé** »)
- « **Automatisation de la production de chiffres** »
- « **Très, voire trop grande quantité de chiffres produits et utilisés** » (nous interrogeons aussi l'invasion).

(\*) Notre sous-nœud direct « Fétichisme » était trop fourre-tout, d'où notre impression de mauvais codage ; à partir de la relecture de la définition exacte de ce concept, issue du CNRTL en ligne, nous en avons extrait un certain nombre de verbatim, qui ne correspondaient pas vraiment au premier éclairage (à savoir « sans questionnement sur sa construction »), ni à la notion de fétichisme, et nous avons créé un nouveau nœud indirect décliné en plusieurs sous-nœuds qui ne correspondent pas à un éclairage (mais qui constituent la toile de fond de notre thèse) ; il s'agit de :

- « **Le chiffre est utilisé de manière privilégié dans l'entreprise** »
- **Avec des sous-nœuds créés au fur et à mesure comme : « Volonté de tout quantifier »**
- **« Le chiffre = gain de temps », « Le chiffre = la facilité »....**

Nous verrons ce que nous ferons de ce nœud après avoir revu tous les nœuds et en particulier le nœud « Qualificatifs du chiffre ».

Il s'agira de montrer que ce n'est pas l'usage du chiffre qui crée la déresponsabilisation (le chiffre est indispensable), mais son usage privilégié, voire excessif (mauvais usage ? Arrogance du chiffre).

#### 5.2.2.3.2 Codage du nœud direct correspondant à E2

Concernant le nœud direct correspondant au second éclairage, traitant de la formation, nous avons relu les verbatim des trois sous-nœuds de cet éclairage et nous avons eu peu de modifications à faire.

Par contre, nous avons décidé de finir le codage concernant l'aspect formation, en reprenant les verbatim, placés dans le nœud indirect fourre-tout intitulé « A propos de la formation », sous-nœud de « Nouveaux éclairages issus des entretiens ».

Nous avons relu ces verbatim, nous les avons classés, et nous en avons extrait quelques idées émanant du terrain quant à la formation au management, à priori en lien avec la déresponsabilisation du manager et l'utilisation excessive des chiffres.

Nous obtenons donc, concernant la formation, les deux arborescences suivantes :

A partir du nœud direct :

**E2 « L'usage de la Représentation Chiffrée (sans questionnement) est légitimé par la formation au management »**

- « **Formation = Boite à outil plus qu'encouragement à la réflexion et au débat** »
- « **La formation encourage la soumission volontaire au chiffre** »
- « **L'usage de la RC fait partie de ce que les managers pensent maîtriser grâce à la formation** »

Et d'un nœud induit, indirect :

- « **Que disent les interviewés sur la formation hors E2 ?** »
- « **La formation initiale apporte peu au manager** »
- « **La formation initiale ne forme pas au savoir être et au management des hommes** »
- « **La formation au management devrait intégrer de la culture générale** »
- « **La formation initiale est théorique, l'expérience est indispensable** »
- « **L'apport de la formation initiale n'est pas nécessairement technique** »
- « **Contribution de la formation à un formatage des futurs managers** »
- « **Inédit et non partagé** »

Certaines idées sont très partagées, d'autres très peu.

### 5.2.2.3.3 Codage des nœuds indirects

Avant de poursuivre la relecture du contenu des nœuds correspondant aux variables explicatives, nous avons choisi de terminer le classement des nœuds indirects, afin de voir rapidement quelles idées principales émanent du matériau.

Nous avons renommé le nœud « Intérêt de la thèse » en « **Remarques soulignant l'intérêt de la thèse** », il s'agit d'un regroupement de verbatim, un peu, en marge du sujet.

Nous avons relu le contenu du nœud « Perplexité » et nous l'avons renommé « **Remarques laissant supposer que les répondants sont perplexes** », ce qui nous permettra de donner des exemples de moments de perplexité, en complément du tableau d'occurrences construit sur Excel précédemment décrit. Le nombre de verbatim contenu dans ce nœud n'est cependant

pas significatif, car nous n'avons pas fait un travail exhaustif, ce qui nous paraissait effectivement, compte tenu du temps requis, moins prioritaire que le travail sur les moments de perplexité sur Excel.

Nous avons relu et gardé le nœud « **Signes d'agacement** », qui correspond à des verbatim en complément du tableau Excel « moments d'occurrence ».

Nous avons finalement supprimé le nœud « Contradictions au sein d'un même entretien », car nous ne parvenons pas à le gérer. Malgré la difficulté que nous rencontrons à le formaliser, nous allons essayer de mettre ce point en avant au niveau de l'analyse.

A la relecture du nœud « Fatalisme » (des interviewés), nous avons regroupé ce nœud avec d'autres verbatim, sous l'appellation « **Pratiques intériorisées, ce qui semble normal, naturel** ».

Enfin, nous avons reclassé le principal nœud induit « Nouveaux éclairages issus de l'entretien » et les sous-nœuds qui y étaient affectés (hors formation) : certains verbatim sont finalement aller rejoindre les éclairages, et nous avons créé de nouveaux nœuds au fur et à mesure de nos besoins :

- le nœud indirect « Le chiffre est utilisé de manière privilégiée dans l'entreprise » est devenu plus large : « **Que disent les interviewés sur l'utilisation des chiffres hors éclairage ?** » (avec autant de sous-nœuds que d'idées phares)
- le nœud indirect « **Que disent les interviewés sur la responsabilité du manager ?** » a été créé
- de même que le nœud indirect « **Que disent les interviewés des dérives ?** »

Le détail de ces trois nouveaux nœuds indirects a été créé au fur et à mesure, il s'étoffera sans doute de la relecture du contenu des cinq nœuds correspondant aux variables explicatives, cette arborescence ne nous semble pas nécessairement stabilisée à ce stade.

#### 5.2.2.3.4 Codage du nœud direct correspondant à VE1

Nous avons ensuite repris les nœuds directs et relu le contenu du nœud correspondant à notre première variable explicative : « **L'usage privilégié de la Représentation Chiffrée légitime une représentation de la réalité** », ce qui nous a amené, à le détailler plus. Nous avons décomposé le sous-nœud direct « **Disparition de ce qui ne se mesure pas** », en deux sous-nœuds « **Exemples recueillis** » et « **Déclaratif, réflexions de l'interviewé** », ce dernier sous-

nœud étant lui-même divisé en deux « **Ce qui ne se mesure pas, disparaît** » et « **Les chiffres ne peuvent pas tout mesurer** ».

Nous avons de même détaillé le sous-nœud direct « **On peut faire dire aux chiffres ce que l'on veut** » en deux sous-nœuds « **Déclaratif** » et « **Exemples recueillis** ». Une nouvelle idée figurait dans ce sous-nœud, un peu différente, d'où un nouveau nœud direct décliné : « **La représentation chiffrée est établie selon des conventions** ».

Enfin, nous avons relu le sous-nœud direct « **Toute puissance des valeurs du capitalisme financier** », de nombreux verbatim ont été déplacés vers les nouveaux nœuds indirects : « **Que disent les interviewés des dérives ?** » ou « **Que disent les interviewés de la responsabilité du manager ?** » et, n'ont été laissés dans ce nœud que les verbatim qui témoignent du fait que « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime les valeurs du capitalisme financier** » (c'est-à-dire, des valeurs comme la priorité donnée à la rentabilité pour l'actionnaire, plutôt à court-terme, la priorité donnée au cours boursier, même au détriment de la pérennité de l'entreprise).

Nous avons relu également le sous-nœud direct intitulé « **Idéologie gestionnaire** », qui regroupe des verbatim qui témoignent du fait que « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime une idéologie, une croyance dans la gestion** ».

5.2.2.3.5 Codage des nœuds directs correspondant aux quatre variables explicatives suivantes.

Nous avons ensuite relu une première fois les nœuds directs correspondant à :

VE2 « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes** »,

VE3 « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement** »,

VE4 « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager** »,

Et VE5 « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise** ».

Ce qui nous a amenée à déplacer des verbatim vers les nouveaux nœuds créés par induction, et/ou à les supprimer de ces éclairages, mais aucun nouveau nœud, ni nœud décliné n'a alors été créé.

Puis nous avons relu le contenu de ces nœuds une nouvelle fois, en distinguant cette fois, pour chaque sous-nœud :

- ce qui est du déclaratif (en particulier par exemple pour VE2 : l'interlocuteur dit avoir conscience du fait que l'usage de la représentation chiffrée isole du réel, de l'interlocuteur...) et
- ce qui est une illustration de l'éclairage (il n'y a dans ce cas pas nécessairement prise de conscience de la part de l'interlocuteur).

Nous avons effectué ce travail pour les nœuds correspondant à VE2 et VE3.

Au niveau de VE4, la relecture des nœuds créés par induction nous avait amenée à créer trois nœuds déclinés, affinant le sous-nœud direct « **Le chiffre n'est plus un moyen, il devient une fin en soi** ». La seconde relecture vise à contrôler de nouveau chacun des nœuds déclinés de ce nœud direct et à identifier et distinguer le déclaratif, la prise de conscience de l'interviewé et les illustrations de chaque thème, identifiées dans le discours.

Dès le début de cette seconde relecture, nous avons créé un nouveau nœud décliné, à partir de trois exemples percutants faisant mention de la dictature et de l'arrogance du chiffre, intitulé « **Exemples de résistance à la dictature, à l'arrogance de la Représentation Chiffrée** », et nous avons renommé deux sous nœuds pour reprendre plus exactement le sens de la variable explicative VE4, en y ajoutant « **est susceptible de** » « transformer le manager en exécutant » et « orienter les comportements ». La relecture de tous les verbatim nous a amenée à en déplacer certains, mais en restant à l'intérieur de ce nœud direct.

Les nœuds déclinés, récemment créés du nœud « **Le chiffre n'est plus un moyen, il devient une fin en soi** », font finalement partie du sous-nœud plus général intitulé « **Déclaratif = prise de conscience** » et deux d'entre eux ont été renommés pour les rendre plus précis.

- « **Avec pour objectif de l'entreprise de demander toujours plus au manager** »
- « **Car la rémunération du manager dépend de l'objectif chiffré** »

Nous avons enfin relu le contenu du nœud direct correspondant à VE5, toujours dans l'objectif de distinguer le déclaratif, la prise de conscience d'un éclairage, et l'illustration d'éclairages à travers le discours, ce qui est plus souvent le cas dans le cadre de cet éclairage. Ce travail nous a amenée à affiner l'éclairage par la création de trois nœuds déclinés : « **L'usage privilégié de la Représentation Chiffrée est susceptible de démotiver le**

**manager** », « **L’usage du chiffre comme objectif peut amener à tricher** », et « **L’usage privilégié de la Représentation Chiffrée valorise la performance au détriment de l’humain** ». Il nous a amenée aussi à préciser et renommer des nœuds directs déclinés, comme notamment « **L’usage privilégié de la Représentation Chiffrée réduit l’échange OU à la place de l’échange** » et « **L’usage privilégié de la Représentation Chiffrée favorise l’individualisme** ».

#### 5.2.2.3.6 Fin de la seconde phase de codage sur NVivo

Le dernier tri a concerné le nœud indirect intitulé « **Qualificatifs du chiffre** », trop large et trop fourre-tout, que nous avons épuré, avant que nous ne passions à une nouvelle étape : la création de trente nœuds de cas, (autant que d’individus interrogés), chaque nœud de cas reprenant l’intégralité des échanges avec le cas, c’est à dire l’individu concerné.

La création de nœuds de cas est un préalable indispensable à la création d’une feuille de caractéristiques de chacun des cas.

Nous avons ensuite relié ces nœuds de cas à la caractéristique « individu », cette caractéristique « individu » avait auparavant été déclinée en différents attributs (nombre d’années d’expérience de l’individu, genre, fonction et département de l’entreprise concernée, type d’entreprise en effectifs) et par ce biais, nous avons pu attribuer à chaque individu ses propres attributs.

Ce travail préparatoire nous a permis de créer une feuille de caractéristiques des individus interrogés sur NVivo et devrait nous permettre de relier les catégories, aux attributs des individus interrogés, par requête d’encodage, ou requête d’encodage matricielle, qui sont des fonctions proposées par le logiciel NVivo.

Nous ne sommes pas certaine cependant que, dans le cadre de notre recherche, le travail qui va consister à essayer de relier des éclairages à des attributs des personnes interrogées, ne sera pas plus rapide à la main, à partir des condensés d’éclairages, car nous connaissons parfaitement les attributs de nos interviewés. Nous utiliserons, au moment de l’analyse, le moyen le plus rapide, sachant que les requêtes d’encodage sur NVivo n’apportent pas d’élément complémentaire par rapport à un travail plus manuel, il s’agit juste de faciliter les choses lorsque les croisements à faire s’avèrent complexes.

Ce travail sera finalisé au moment de rédiger nos résultats.

La période de codage a duré plus de trois mois jusque fin mars 2015, sachant que nous n'y avons pas tout à fait travaillé à plein temps, mais presque.

#### 5.2.2.4 Ce que nous aurions pu faire, afin de compléter ce travail de classement du matériau

Lors de notre revue de littérature, nous avons abordé à plusieurs reprises, pour expliquer notamment l'usage privilégié qui est fait de la représentation chiffrée de manière générale, le concept de rationalité. Dans ce cadre, Gori a présenté les quatre formes Wébériennes de la rationalité (in Abelhauser, Gori et Sauret, 2011, p. 171-183) : lorsqu'avec notre directeur de thèse, nous avons cherché et échangé sur ce qui permettrait de donner de l'assise conceptuelle au matériau collecté, il nous a semblé que les quatre formes de la rationalité Wébérienne, étaient intéressantes et permettraient de faire parler le matériau et/ou de lui donner du sens. Nous avons gardé cette idée en tête pendant toute la période de codage, mais nous ne l'avons pas mise en œuvre dans un premier temps, car nous ne voyions pas comment le formaliser et nous pensions que cela se ferait par l'expérience. Nous percevons nettement les deux premières rationalités, dites formelle et pratique, dans les discours, voire la quatrième, dite substantielle, et il doit être tout à fait possible et intéressant de les relier à des exemples. Nous avons toutefois choisi, compte tenu de contraintes de planning, de reporter cet angle d'attaque à une recherche ultérieure, afin de nous consacrer à la suite de notre travail de thèse.

### 5.3 Premiers résultats bruts

Ce long travail de collecte des données, puis de retranscription, et enfin de codage et de classement a donné lieu :

- Sur le logiciel NVivo

- A une feuille de caractéristiques des cas ou individus interrogés (annexe 3 : feuille importée de NVivo finalisée sur Excel) : avec pour chaque cas, son nom (noirci pour les personnes souhaitant l’anonymat), la date de l’entretien, l’emplacement de l’entretien, l’entreprise dans laquelle la personne exerce actuellement (noircie si l’anonymat est souhaité), son nombre d’années d’expérience, sa formation, son poste actuel, des informations diverses dont notamment la requête d’anonymat, et le nom du transcripteur.

Ce tableau ayant été importé de NVivo sur Excel, nous l’avons complété au moment de la rédaction, par des informations sur la taille des entreprises dans lesquelles ces personnes ont évolué au cours de leur carrière. Nous ajouterons cette information dans NVivo, si nous nous décidons à effectuer des requêtes « mécanisées ».

- A une retranscription pour chaque entretien (annexe 11) sur laquelle il nous est éventuellement possible de faire figurer, grâce au logiciel NVivo, les endroits encodés.
- A un récapitulatif pour chaque source du nombre de références encodées et du nombre de nœuds concernés au total, avec les dates de création et de dernière modification de ces différentes sources (annexe 6) : aucune indication quant à l’importance de chaque référence, tant en volume qu’en qualité, ne figurant sur ce document, nous n’en voyons pas à priori l’utilité.
- A une arborescence de nœuds thématiques, que nous pouvons faire apparaître de manière plus ou moins détaillée, avec pour chaque nœud, le nombre de références encodé et le nombre de sources concernées.

En annexe de notre thèse, nous avons fait apparaître la liste des nœuds thématiques bruts (annexe 7), avec pour chaque nœud le nombre de références encodées agrégé, c’est-à-dire cumulant toutes les références incluses dans les sous-nœuds du nœud principal. Nous avons fait apparaître également cette liste avec les sous-nœuds à un premier niveau d’arborescence, et pour chaque nœud ou sous-nœud le nombre de références encodées agrégé. (Annexe 8).

Nous avons intégré aussi une arborescence détaillée au maximum (annexe 9), avec pour chaque nœud, l’ensemble des nœuds déclinés, et avec pour ces derniers leur déclinaison éventuelle. Dans ce cas, le nombre de références encodées apparaît aussi pour chaque nœud, mais dans ce cas de figure, nous avons choisi qu’il ne soit jamais agrégé, afin que le poids de chaque nœud décliné, donc de chaque idée, apparaisse plus clairement.



- Pour chaque nœud principal ou décliné, nous pouvons obtenir également sur NVivo, la liste des références encodées (verbatim) et leur source, références qu'il est possible de visualiser dans leur contexte si besoin, ainsi qu'un condensé où apparaît pour chaque nœud thématique, la liste des entretiens concernés avec un pourcentage de couverture par entretien, chiffre que nous n'avons pas utilisé, car nous ne le jugeons pas pertinent. En annexe dix, nous montrons un exemple de notre travail à partir de ces informations. Nous avons fait le choix de présenter la liste des références encodées et le condensé de tous les nœuds déclinés de la variable explicative intitulée VE5, « l'usage de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise », et ce pour trois raisons :

1. Le nœud brut correspondant à cette variable, contient des nœuds déclinés directement issus de notre revue de littérature, mais également des sous-nœuds qui ont été précisés grâce à notre travail d'analyse du matériau empirique et des sous-nœuds totalement induits.
2. Les verbatim encodés dans cette variable correspondent essentiellement à des exemples racontés par les managers, mais il y a tout de même un sous-nœud contenant un verbatim déclaratif.

Les deux premières raisons concernent donc la richesse de l'exemple au regard de la diversité des situations.

3. Enfin, d'un point de vue strictement pratique, le volume des verbatim encodés dans le nœud correspondant à cette variable, n'est pas trop important.

Les documents soulignés nous apparaissent comme étant ceux que nous allons privilégier en supports de notre analyse.

- Sur Excel

A un tableau récapitulatif des moments d'occurrence, éventuellement commentés, (annexe 5), qui sera lui-aussi une base essentielle de notre analyse.

## 5.4 Conclusion du cinquième chapitre

Notre cinquième chapitre nous a permis de décrire notre investigation empirique et son déploiement.

La collecte de données s'est effectuée par entretiens semi-directifs, correspondant à de véritables rencontres, qui ont duré le plus souvent un peu moins de deux heures. Les prises de contacts ont été établies par la méthode « boule de neige » et ont permis de rencontrer quasiment toutes les personnes contactées, sauf deux. Au total, nous avons rencontré trente managers, dont seize font partie du top management de grandes entreprises, quatre dirigent des PME, et dix sont des managers intermédiaires. Leurs profils, tant du point de vue de leurs formations, que de leurs parcours ou de leurs fonctions, sont riches et variés ; seize d'entre eux ont une expérience professionnelle de plus de vingt ans dont six de plus de trente ans.

Chaque rencontre a été très différente, l'attitude des managers a parfois beaucoup évolué au cours d'un même entretien, ils ont manifesté, de l'empathie, de l'intérêt, de la perplexité mais aussi de l'agacement, pour ne citer que quelques exemples. Seize managers ont demandé après le début de l'entretien, que celui-ci soit rendu anonyme, soit de manière partielle pour sept d'entre eux, soit de manière totale. Nous avons rencontré chacun des managers, le plus souvent sur leur lieu de travail, lorsque c'était possible.

Lors des entretiens, quelques lectures nous ont été conseillées, et quelques documents nous ont été fournis : leur traitement en tant que données secondaires ne nous a pas semblé pertinent.

Chacune des rencontres a été intégralement retranscrite, nous en avons été le principal transcripteur, le matériau recueilli est constitué d'environ six-cents pages de retranscriptions. Il s'agit d'un matériau empirique constitué d'opinions, de narrations, d'anecdotes...

Nous avons choisi pour analyser ce matériau, une méthode d'analyse qualitative de discours, en essayant toutefois de multiplier les clés d'entrée.

Nous avons dans ce cadre, mis en place notamment une analyse de contenu, grâce à l'outil NVivo, qui nous a permis de coder nos trente entretiens, d'une part

- par déduction, en utilisant dans un premier temps les éclairages et variables explicatives issus de notre revue de littérature, mais aussi et surtout,
- par induction, en faisant émerger du matériau, un certain nombre de nouvelles catégories ou variables explicatives du lien étudié.

Il s'agit d'un codage ouvert et d'analyse de contenu thématique. L'unité d'analyse est une phrase, ou un morceau de phrase, ou encore un paragraphe, les catégories correspondent à des variables explicatives ou à des idées.

Nous avons ainsi obtenu une arborescence de nœuds, très détaillée, avec pour chaque nœud ou sous-nœud, la liste des références qui y sont affectées, ainsi que leur source, et quelques informations quantitatives à ce niveau.

Nous avons par ailleurs complété cette arborescence issue du codage sur NVivo, par une affectation de caractéristiques à chaque individu interrogé, ce qui nous permettra d'affiner notre analyse.

Enfin, nous avons utilisé également l'outil Excel, pour intégrer des aspects qu'il nous paraissait important de soulever, mais que nous ne pouvions pas mettre en évidence grâce au logiciel NVivo : nous avons construit sur Excel, un tableau croisé, entre nos trente entretiens et des attitudes de managers, en faisant apparaître leurs moments d'occurrence.

Nous disposons donc à l'issue de notre investigation empirique, en plus de nos six-cents pages de retranscription, de documents essentiels, dans lesquels nous avons classé le matériau recueilli, afin d'en faire émerger un certain nombre d'idées ou d'informations, que nous allons analyser dans les prochains chapitres, afin de traiter notre question.

## **6. Analyse des résultats**

### **6.1 Résultats liés à l'analyse de contenu**

#### **6.1.1 Source et mode de production de ces résultats**

Les résultats que nous allons présenter dans cette section proviennent de l'analyse de l'arborescence des nœuds thématiques créés grâce au codage sur le logiciel NVivo (annexes 7 à 9), et de l'analyse plus précise du contenu de chaque nœud, en termes de sources et de références (exemple en annexe 10). Nous utiliserons également la feuille de caractéristique importée de NVivo et complétée sur Excel (annexe 3), afin d'affiner nos résultats si nécessaire, en fonction des caractéristiques des individus interrogés.

Notre analyse sera essentiellement qualitative : nous nous efforcerons de décrire ce que nous avons fait émerger au niveau du ressenti et des croyances des managers rencontrés, mais aussi de mettre en évidence les ressemblances et les différences entre les différents managers, dans le contenu de leurs discours, ainsi que les oppositions et les trous éventuels au regard de certains thèmes.

Un certain nombre de données quantitatives sont fournies par le logiciel NVivo, et notamment l'affectation à chaque référence, et à chaque nœud, des pourcentages de ou des entretiens lui étant affectés, ce que nous n'utiliserons pas, car nous ne les trouvons pas pertinents. C'est l'idée sous-jacente et le message qui est important, non le volume pour le dire, en mots, ou en phrases. Nous utiliserons par contre les chiffres concernant le nombre d'entretiens ou d'individus concernés par une idée générale.

#### **6.1.2 Analyse de contenu par éclairage « toile de fond »**

**6.1.2.1 Premier éclairage : le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction.**

Notre revue de littérature nous a permis de décliner cet éclairage en sous-éclairages, de manière à le clarifier, ce qui nous a aidée au moment du codage. Cet éclairage correspond à un nœud principal direct dans l'arborescence des nœuds thématiques obtenue, et ce nœud principal est décliné en un certain nombre de sous-nœuds qui sont les suivants :

- **Le chiffre est objectif, vrai et incontestable**
  - **Le chiffre est incontestable, c'est son utilisation qui peut poser problème**
  - **Exemples ou situations donnés par l'interviewé, dans lesquels le chiffre est vu comme objectif, vrai, incontestable**
- **Fétichisme à l'égard de la représentation chiffrée**
  - **L'interviewé fait preuve de fétichisme dans ses propos**
  - **Exemples de fétichisme constaté par l'interviewé**
- **Automatisation de la production de chiffres**
- **Très voire trop grande quantité de chiffres produits et utilisés**

Si nous regardons le contenu du nœud principal dans son ensemble, aucun signal contradictoire ne semble émerger du terrain quant à cette toile de fond : en effet, trois cent quarante-cinq références issues des trente entretiens, appuient d'une manière ou d'une autre cet éclairage. Il y a donc consensus sur ce thème, nous allons cependant analyser ce nœud plus en détail.

#### 6.1.2.1.1 Le mythe de l'objectivité

Vingt-six managers se prononcent sur ce thème, parmi eux, vingt-trois managers confirment dans leur discours leur croyance en l'objectivité du chiffre, deux autres le confirment à travers des exemples qui les concernent. Nous avons extrait quelques verbatim de leurs discours : « *pour moi d'emblée de la donnée chiffrée dans les entreprises, c'est de la réalité, c'est du concret* » (entretien du 21/04/14 manager intermédiaire, formation au management), « *ce qui fait la vraie valeur des tableaux de bord, si je reprends l'exemple des tableaux de bord, c'est parce qu'il y a des gens qui mettent les vrais chiffres dedans* » (entretien du 13/09/13, top manager, formation au management), « *les chiffres conso IFRS euh...ben c'est, on est en « fair value », oui ça donne un chiffre mais ce chiffre, c'est la réalité puisque c'est la « fair value » !* » (Entretien du 29/04/14 top manager, formation d'ingénieur), « *c'est vrai que quand on n'a pas de données chiffrées, de données réelles...* » (Entretien du 13/02/14 top manager, formation universitaire au management), « *le chiffre serait plutôt une aide, un*

*moyen d'objectiver des choses* » (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée).

Parmi ces vingt-six managers, sept fournissent des exemples prouvant en outre que le chiffre est de manière générale, perçu comme vrai ou incontestable, dans le monde des organisations: en voici un exemple concernant les agences de notation : « *L'investisseur va regarder la note, il ne sait pas vraiment comment elle est faite... mais c'est son référentiel* » (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management), ou un autre plus anecdotique :

*« Moi, ça m'est arrivé une fois avec un client ; en fait, dans une revue analytique, il s'était trompé de sens, il avait mis un chiffre en moins et ça entraînait une baisse. Et le client, en fait, a réussi à trouver des explications à une baisse, alors qu'en fait, c'était une hausse ! Et donc après, il a pu réexpliquer une hausse, comme quoi le chiffre en soi, il faut comprendre »* (Entretien 2 du 4/04/2014 top manager, formation universitaire au management).

Un manager se contredit dans le même discours, puisqu'il atteste de l'objectivité du chiffre d'une part, qu'il définit comme étant « *un moyen d'objectiver* », mais fait également preuve de recul par rapport à cet objectivité concernant des ratios utilisés dans le domaine bancaire :

*« Il va y avoir un implicite, je suis d'accord, où les chiffres parlent d'eux-mêmes et il n'est même pas question d'aller creuser plus avant pourquoi on a produit tel chiffre qui va être assimilé à une sorte de démonstration de ce qui n'est pas réellement. Oui je pense que cet exemple on le retrouve tout le temps dans le domaine bancaire »* (Entretien du 29/11/13 manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée, précédemment cité).

Neuf managers parmi ces vingt-six, confirment leur croyance en l'objectivité du chiffre mais émettent des réserves par rapport à l'usage qui peut en être fait. « *Les informations viennent de bases objectives, mais c'est vrai qu'on va prendre ce qui nous arrange le mieux quoi.* » (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management), « *Le chiffre ne sera jamais remis en question parce que c'est exact, mais par contre son interprétation, elle est sujette à... interprétation, pour dire les choses.* » (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur).

Finalement, un seul manager, parmi ceux qui se sont exprimés sur ce thème, fait preuve de réel recul, à titre personnel :

*« Moi, j'ai ce point de vue, vu de ma fenêtre, on est dans une logique où on a besoin quel que soit le métier d'utiliser ses intuitions, ses émotions, après de les valider si*

*possible à l'épreuve des faits et les chiffres, et la partie quantitative est une des manières de représenter les faits, qui est partielle, qui est imparfaite, mais qui est, je dirais, dans beaucoup de cas, la moins mauvaise que j'ai trouvée, et après forcément, j'anime une équipe qui a des points de vue très différents sur en fait l'utilisation des chiffres, puisque moi, j'ai en direct des ingénieurs, des financiers, qui ont une formation en contrôle de gestion, qui sont très très quantitatifs, et qui sont en fait dans une logique : si ce n'est pas chiffré, si ce n'est pas quantitatif etc., forcément ce n'est pas sérieux » (Entretien du 5/03/14 top manager, formation au management).*

Quatre n'évoquent pas cet aspect en particulier.

Le mythe de l'objectivité du chiffre semble être véhiculé dans les organisations, il n'y a aucun signal contradictoire dans nos entretiens, quant à ce point.

#### 6.1.2.1.2 Des marques de fétichisme à l'égard du chiffre

Vingt-cinq managers se prononcent sur ce thème. Les vingt-cinq font preuve eux-mêmes, ou soulignent un fétichisme à l'égard des représentations chiffrées dans les organisations. Cinq managers n'évoquent pas ce thème, mais il n'y a pas dans les entretiens, de signaux contradictoires. Parmi les vingt-cinq, dix-sept managers font preuve de fétichisme à l'égard de la représentation chiffrée à titre personnel, comme par exemple : *« on pilote avec cet indicateur, là depuis quelques mois maintenant et c'est vrai que d'un seul coup d'œil, d'un seul, on voit l'objectif, on voit la réalisation et on voit le commentaire et là on comprend tout du premier coup »* (Entretien du 3/04/14 top manager, autodidacte), *« Mais c'est indispensable, c'est nécessaire, c'est comme l'oxygène dans les poumons, »* (Entretien du 29/04/14 top manager, formation d'ingénieur), *« pouvoir traduire une activité en chiffres, je trouve ça artistique quelque part, moi je vois un bilan, je dis mince, ça me parle, ça me raconte des choses ! »* (Entretien 1 du 20/03/14, manager intermédiaire, formation au management), *« on est très obsédé chiffre si vous voulez. On adore les statistiques, les tableaux...pff...ça, on est très bon. »* (Entretien 3 du 20/03/14 top manager, formation au management). Quatre d'entre eux l'appuient par des exemples le confirmant de manière plus générale : *« La manie du chiffre, c'est très anglo-saxon, qui ont la religion du quant »* et *« ils ont leur bible des 50 tableaux essentiels »* (Entretien 3 du 20/03/14, top manager, formation au management).

Trois managers donnent des exemples de fétichisme, dans le monde des organisations, mais ne se prononcent pas à titre personnel comme par exemple :

*« Sur mon secteur, c'est la note : souvent on dit que pour un émetteur, il vaut mieux avoir une note que pas de note, même si c'est une mauvaise note, parce que... enfin comme ça, ça... amplifie un peu la transparence sur les marchés »* (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management).

Cinq managers donnent des exemples de fétichisme dans le monde des entreprises mais font preuve de recul à titre personnel, nous n'avons pas pu les « classer » en fonction de leurs origines, qui sont variées tant en fonctions, qu'en niveaux de responsabilités et qu'en formations : *« typiquement, c'est ça, on va se satisfaire d'un chiffre, en tout cas on va vouloir entendre un chiffre important, mais qui ne reflète pas grand-chose sur la réelle efficacité commerciale par exemple »* (Entretien du 18/12/13 direction de PME, formation d'ingénieur complétée), ou : *« beaucoup d'entreprises considèrent en soi que c'est important d'être dans le CAC 40... on intègre le CAC 40, on sort du CAC 40, mais est-ce que vraiment déjà, est-ce qu'on sait comment il est fait ? »* (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire au management).

Enfin trois managers qui ont fait preuve de fétichisme dans leurs propos, se contredisent en faisant preuve de recul dans les exemples, ce qui peut laisser à penser qu'ils n'ont pas conscience de leur propre fétichisme : un manager, en particulier, cite un exemple, afin de nous prouver le rôle capital du chiffre ; dans cet exemple, le fait de ne pas avoir suivi un chiffre a amené à une catastrophe et pourtant *« à la limite ce chiffre était le plus important, il y était »*, il nous dit aussi, en référence à notre questionnement, que c'est la mode de dire que les chiffres empêchent la décision, traduisant un réel fétichisme, et dans les exemples de fétichisme fournis, il fait plutôt preuve de recul : *« ils veulent avoir les chiffres, ça les rassure... il y a une culture. »* (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management). L'un des trois est très clair dans sa prise de recul, il évoque *« le dogme du chiffre »* et *« le fait qu'il y a trop de fétichisme par rapport aux chiffres »*. Mais il estime aussi par ailleurs, qu'il vaut peut-être mieux un chiffre que pas de chiffre du tout (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée).

Quelques managers parmi les managers qui ont accepté de s'interroger sur l'usage privilégié des représentations chiffrées dans les organisations, font donc preuve de recul par rapport à l'usage privilégié ou à certains usages du chiffre, mais tous les managers, qui s'expriment sur ce thème attestent d'un fétichisme ambiant.



### 6.1.2.1.3 Automatisation de la production de chiffres

Vingt-trois managers s'expriment sur ce thème, et tous expriment le fait que les chiffres s'imposent à eux, en l'état, à l'image de ces quelques exemples : « *ils sortaient comme ils sortaient* » (Entretien du 27/08/13 manager intermédiaire, formation au management), « *vous avez votre série de 1000 chiffres, vous avez 10000 séries, vous êtes sûr d'arriver à trouver une corrélation parfaite, en choisissant bien vos séries* » (Entretien 2 du 20/03/14, top manager, formation d'ingénieur),

« *Tout ce qui est chiffre brut de l'entreprise, on va les prendre d'eux... ils sont obligés d'aller rechercher des choses, dans leur compta, dans leur système de données, pour répondre à nos questions et nous permettre d'avoir l'information dont on a besoin* » (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management),

« *on traitait tout un tas de chiffres, pouh, qui étaient consolidées au niveau européen, après remontés aux Etats Unis... c'était vraiment la tyrannie des chiffres des groupes américains* » (Entretien du 21/02/14, top manager, formation au management), « *Voilà, ça tombait de tous les côtés...* » (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte), « *Vous rentrez dans le système, des éléments et puis le système tourne avec ce qu'on lui a donné* » (Entretien 3 du 20/03/14, top manager, formation au management),

« *Je pense qu'il faut quand même faire confiance au système d'information. Alors parce que, pour avoir des chiffres, après est-ce qu'on a confiance dans les chiffres ou pas ?...Si les chiffres sont erronés, ça c'est sûr, c'est la pire des situations.* » (Entretien du 28/03/14, top manager, formation d'ingénieur),

« *je dis : « on en a ras le bol des chiffres qui sortent des ordinateurs »* (Entretien 1 du 28/02/14, top manager, formation d'ingénieur).

Nous avons vérifié s'il n'y avait pas divergences de vue au sein de plus petites entreprises : seuls deux managers ayant travaillé en PME se sont exprimés sur ce thème, le premier évoque des « *chiffres qui sortent* », (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management), le second évoque à propos d'un audit de labels : « *vous avez des pages et des pages de données chiffrées que vous rentrez, et puis derrière ils ne les lisent pas* » (Entretien du 23/01/14, dirigeant de PME, formation au management). Il n'y a donc pas divergence d'autant que parmi les sept managers qui ne se sont pas exprimés sur ce point, il y en a deux

qui n'ont travaillé qu'en PME, mais deux qui n'ont travaillé qu'en grandes entreprises et trois qui ont connu les deux.

L'utilisation de chiffres dont la production est automatisée semble correspondre à une réalité du monde des entreprises.

#### 6.1.2.1.4 Très voire trop grande quantité de chiffres produits et utilisés

Dix-huit managers évoquent une trop grande quantité de chiffres produits et utilisés ; parmi eux, l'un est dirigeant de PME et n'a jamais travaillé en grande entreprise, *« finalement, on a un excès d'informations, on ne sait plus laquelle est pertinente »* (Entretien du 27/03/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur). Une autre a majoritairement travaillé en PME :

*« on n'est jamais à jour du chiffre et on en a tellement qui nous arrivent, de manière très régulière que finalement on les regarde... pouh... Avec une certaine hauteur et on s'en sert finalement très peu et je trouve que c'est de plus en plus vrai dans les grosses entreprises. »* (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management).

Ce dernier souligne une accentuation du phénomène dans les grandes entreprises, qui semble toutefois exister aussi au sein des PME.

Concernant les grandes entreprises, les remarques sont très significatives :

*« moi j'avais toujours travaillé dans des sociétés cotées et donc sur les dernières années, chez L'Oréal et chez Danone bien sûr, je passais au moins 30 % de mon temps à faire du reporting quantitatif, donc à expliquer pourquoi est-ce que les prévisions passées n'avaient pas été totalement justes et pourquoi est-ce que les prévisions futures le seraient grosso modo »* (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management) ,

*« Alors, le premier commentaire préalable, c'est : on est clairement noyé sous les chiffres, d'une façon générale, il y a un volume, une quantité de chiffres absolument astronomique »* (Entretien 2 du 20/03/14, top manager, formation d'ingénieur), *« il est clair que chez nos clients, ça devient parfois insupportable, ils croulent sous les demandes d'informations »*, (il s'agit de services financiers de filiales de groupes), (Entretien du 18/03/14, top manager, formation au management), *« on a une batterie de chiffres, pour, comment dirais-je, avoir des indicateurs d'activité, heu, il y en a qui sont excellents il y en a qui le sont moins, on suit tout, on a l'impression qu'il faut tout réussir »* (Entretien 1 du 4/04/14, manager intermédiaire, formation universitaire),

*« Pour moi, il y a une espèce de dichotomie entre le chiffre de la grande entreprise, qui s'en va vers la technocratie, et on a tellement de chiffres qu'on ne sait plus quoi en faire, et quelques chiffres importants, qui sont ceux qui servent à gérer, à agir. »*  
(Entretien 1 du 28/02/14, top manager, formation d'ingénieur).

L'expression *« Trop de chiffres tuent le chiffre »* a été utilisée deux fois (Entretien du 27/08/13 et entretien du 28/02/14).

Il y a convergence entre les dix-huit managers, sur le fait que les acteurs de l'entreprise ont à faire face à beaucoup, voire trop de chiffres, deux remarques laissent entendre que ce phénomène est amplifié au niveau des grandes entreprises.

#### 6.1.2.1.5 Un usage sans questionnement sur sa construction

Que le chiffre soit perçu comme objectif ou vrai par son utilisateur, qu'il y ait du fétichisme à son égard, que sa production soit automatisée ou que les managers aient à leur disposition une très, voire trop grande quantité de chiffres, tout cela va dans le sens d'un usage sans questionnement quant à leur construction. Les trente managers interrogés se sont exprimés en faveur de l'un ou l'autre, voire de plusieurs de ces sous-éclairages.

Par ailleurs, certains managers ont évoqué dans leurs discours, un usage sans questionnement sans évoquer un des quatre sous-éclairages : il y a, dans ce sens, soixante et onze références et vingt sources concernées, dont nous allons citer quelques exemples, avant de conclure quant à ce premier éclairage :

*« mais je vois bien, il y a notamment des... je pense à des directeurs, effectivement, il sont perdus s'ils n'ont pas de chiffres, mais je pense qu'on pourrait leur remplir le tableau de n'importe quels chiffres, le principal, c'est qu'ils aient un beau tableau... »* (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management) ;

*« par exemple pour des investisseurs professionnels qui regardent des boites similaires et qui peuvent aller vite et regarder juste les chiffres et, ils peuvent se contenter de ça. J'imagine qu'ils n'ont pas le temps de faire autrement. »* ou *« on prend ce qu'on nous donne et on en sort des conclusions, mais c'est tout quoi ! »*  
(Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management) ;

*« mais moi je n'ai pas le temps d'aller me plonger dans ces tableaux, faites-moi quelque chose qui soit directement compréhensible, mettez des smileys, des couleurs... »* (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte) ; à propos de ratios,

*« le fait qu'ils soient universellement utilisés, reconnus, est quand même, de mon point de vue, le fait, le reflet... du fait qu'ils traduisent quelque chose sur la santé financière des entreprises... »* (Entretien du 27/05/14, top manager, formation au management) ; *« Quand vous montrez un résultat qui est bon, beaucoup ne se poseront pas de question »* (Entretien du 18/12/13, dirigeant de PME, formation d'ingénieur complété) ;

*« il y a des moments c'étaient des fusées à un étage que j'ai contribué à inventer et quand... des gens qui n'ont aucune formation technique me disaient : « Ah ta fusée elle est tellement bien, tu vas nous faire la fusée à cinq étages. » Là on commence à se dire... »* (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire ancien trader, formation d'ingénieur).

Les verbatim sélectionnés dans ce nœud font tous état d'un usage de chiffres sans questionnement sur leur construction, c'est parfois clair pour l'utilisateur, qui les utilise tout de même ainsi.

#### 6.1.2.1.6 Recherche de signaux contradictoires

Outre l'affectation des verbatim concernés dans le nœud correspondant à ce premier éclairage, nous avons par ailleurs répertorié tout ce qui est dit par les managers interrogés sur l'usage des chiffres en entreprise hors éclairage, et nous avons vérifié qu'aucun signal contradictoire éventuel quant à ce premier éclairage ne s'y trouvait : nous avons ainsi relu deux sous-nœud, susceptibles d'être concernés : « signes de distance aux chiffres » et « l'usage du chiffre, oui, mais le chiffre doit être questionné ».

Dans le cadre des verbatim concernant les « signes de distance aux chiffres », se trouvent des verbatim relevés dans le premier éclairage et éventuellement une remarque laissant penser que le manager concerné s'interroge sur les chiffres qu'il utilise ; il répond ainsi à notre demande quant à son ressenti général sur l'usage des chiffres dans les organisations :

*« un handicap parce qu'on doit y passer du temps pour le décortiquer, pour l'analyser, même si on a des contrôleurs de gestion, même si on a des tableaux tout faits qui nous redescendent et des outils qui permettent de le faire ; donc c'est toujours revenir en arrière, en fait, on est toujours avec un rétroviseur plutôt que de regarder ce qui se passe devant, même si on a des tableaux de « pipeline » aussi. Ce sont des missions qui se profilent et l'activité qui se profile. »* (Entretien du 10/02/14, top manager, formation au management).

Le fait de devoir décortiquer les chiffres est toutefois vécu comme une contrainte, et la notion de chiffres qui arrivent « clé en main » est soulignée également.

Les huit verbatim du nœud « l'usage du chiffre, oui mais le chiffre doit être questionné », ne font que renforcer l'éclairage toile de fond de notre thèse.

#### 6.1.2.17 Synthèse

L'analyse du contenu des retranscriptions des entretiens des trente managers sollicités dans le cadre de notre recherche fait apparaître un consensus quant au premier éclairage toile de fond de notre thèse : le manager utilise de manière générale la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction, parce qu'il doit faire face à trop de chiffres et qu'il n'a pas le temps de faire autrement, ou parce que la production des chiffres qu'il utilise est automatisée et qu'il n'en connaît pas le mode de construction, et/ou qu'il a confiance dans les systèmes qui participent à la création de ces chiffres, parce que le chiffre est considéré par certains comme vrai, incontestable, parce que certains font preuve de fétichisme à l'égard du chiffre, parce que c'est dans leur culture et pour d'autres raisons ou pour plusieurs de ces raisons.

#### 6.1.2.2 Second éclairage : l'usage de la représentation chiffrée (sans questionnement) est légitimé par la formation au management.

Ce second éclairage correspond de même, dans l'arborescence des nœuds thématiques, à un nœud principal direct et ce nœud principal est décliné en trois sous-nœuds qui sont les suivants :

- **La formation est une boîte à outils plus qu'un encouragement à la réflexion et au débat.**
- **La formation encourage la soumission volontaire au chiffre**
- **L'usage de la représentation chiffrée fait partie de ce que les managers pensent maîtriser grâce à leur formation.**

Vingt-deux managers, à qui nous avons demandé d'une part les apports et /ou les lacunes de leur formation, et d'autre part, leur ressenti quant à l'usage d'un test visant à vérifier des compétences mathématiques, dans le cadre de la sélection d'étudiants à l'apprentissage du

management, se sont exprimés sur cet éclairage, mais finalement de manière assez peu « fournie », puisque nous n'avons relevé au total que trente-deux références en lien avec cet éclairage et ses éclairages déclinés.

#### 6.1.2.2.1 La formation est une boîte à outil plus qu'un encouragement à la réflexion et au débat.

Ce thème est le plus partagé des trois sous-thèmes, puisque vingt sources le soulignent au travers de vingt-huit références. Parmi ces vingt managers, un est autodidacte mais a suivi ensuite des formations continues au management, quatre sont issues d'écoles d'ingénieurs, complétées par un MBA pour deux d'entre eux et par Sciences Po et un master en mathématiques pour le troisième, trois sont issus de formations plus universitaires et douze ont fait des écoles de commerce.

Tous partagent le point de vue selon lequel leur formation, quelle qu'elle ait été, a été essentiellement technique, académique ou théorique, ainsi que l'attestent ces quelques verbatim : « *j'étais vraiment dans le formatage de l'audit* » (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, école de commerce), « *on apprend beaucoup de théorie* » (Entretien du 29/04/14, top manager, ingénieur + MBA), « *la formation initiale, son caractère très technique, très pratique m'a été très utile* » (Entretien du 27/05/14, top manager, école de commerce), « *qu'est-ce qui m'a le plus manqué ? Sur la partie technique, franchement rien.* » (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire au management), « *la formation était une formation très académique et très classique* » (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire au management),

« *si on ne fait que de la théorie, on n'est plus dans le réel d'une certaine manière, donc quelque part peut-être, c'est ça qui manque le plus dans cette formation-là, c'est que parfois on reste vraiment très très très théorique, souvent en fait on reste très théorique !* » (Entretien du 28/03/14, top manager, formation d'ingénieur).

Pour neuf d'entre eux, dont deux ont été cités précédemment, c'est du reste ce côté technique qui leur a été très utile et ils sont parfaitement satisfaits de leur formation à l'image de ces deux témoignages :

« *par contre, des trucs où je n'aurais jamais pu l'apprendre moi-même, pas vraiment, ou ça aurait pris un temps fou et des efforts surhumains, sans avoir eu des cours dessus, c'est la compta de base, des trucs de base, qu'il faut savoir, pour aller plus loin, et j'en avais besoin quoi ! Après moi je fais de la finance, donc c'est le*

*cours technique qui me sert... » (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, école de commerce),*

*« en formation initiale, moi ce qui m'a le plus apporté au départ, c'est effectivement, il faut apprendre un métier je trouve... moi c'était celui effectivement, la partie comptabilité, donc celle-ci, elle s'acquière quand même au travers de connaissances, donc ça, ça apporte beaucoup » (Entretien du 7/04/14, top manager, école de commerce).*

Les profils de ces neuf managers, sont variés, trois sont de jeunes managers issus de formations au management, les six autres ont entre quinze et quarante ans d'expérience, cinq ont suivi une formation au management, mais un, une formation d'ingénieur ; l'un est actuellement dirigeant de PME, un est manager intermédiaire, les quatre autres sont top managers.

D'autres managers, parmi les vingt qui se sont exprimés, évoquent des manques quant à leur formation, cinq considèrent que la partie « terrain » manque ou que finalement, ils se sont plus formés en entreprise : *« je pense que dans ma formation, il aurait fallu plus de terrain, parce que, on a beau... Tout l'aspect théorique, la comptabilité etc., cela reste de la théorie quand tu es à l'école. » (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, école de commerce), « après le passage au monde pragmatique ben c'est chacun qui le fait, en fait c'est laissé à... » (Entretien du 28/03/14, top manager, formation d'ingénieur), « le côté technique m'a servi un peu au début. Mais après de toute façon, on se forme en entreprise. » (Entretien du 10/01/14, manager intermédiaire, école de commerce).*

Un seul manager évoque l'importance du relationnel, en ces termes :

*« on ne se rend pas compte quand on a 20,25 ans de la place du relationnel dans l'entreprise et on reste persuadé, c'est le discours qui est à la fois dans les écoles et aussi des recruteurs, c'est aussi pour que les gens viennent, on valorise, on fonctionne beaucoup sur les capacités techniques des gens, pur savoir comptable ou autre, si ce sont des commerciaux mais je pense que le discours n'est jamais clair sur la place du relationnel... » (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée).*

Un autre évoque le manque de bon sens et d'intuition de certains jeunes managers :

*« il y a beaucoup de nos collaborateurs, surtout les jeunes, qui essaient d'utiliser ce qu'on leur a appris en formation : par exemple, pour calculer un échantillonnage, on a toute une méthode, en fonction du seuil de signification etc. donc on perd peut-être*

*une demi-heure à déterminer le nombre de tests à faire, et là parfois je dis : « écoute franchement, regarde, c'est évident, tu vas tester ces dix-là, ils ressortent par rapport à tous les autres ! ». Il faut qu'il y ait en plus de l'intuition et du bon sens, ça vient après, enfin pas chez tout le monde ! (rires) » (Entretien du 18/03/14, top manager, formation au management).*

Il n'est jamais question dans les discours, à l'exception de ce dernier exemple, d'esprit critique, d'encouragement à la réflexion et au débat, ni dans les faits, ni dans les souhaits.

Une seule personne évoque la notion d'esprit critique, c'est un autodidacte, qui se trouvant au milieu d'un groupe d'étudiants formés, s'est fait la réflexion suivante :

*« je disais ah ! Mais des élèves de 5<sup>ème</sup> année d'école de commerce, je vais passer pour un pignouf au milieu d'eux, je ne vais rien y comprendre, et je me suis aperçu que l'expérience que j'ai acquise dans les divers postes, je ne serais pas capable de faire une analyse financière, comme ils le font, mais je suis capable par contre d'être critique sur l'apport d'analyse financière en disant : « mais non, attendez, alors ça, ça ne sert à rien, ce que vous êtes en train de me raconter... » » (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte).*

Ces deux dernières remarques vont tout à fait dans le sens de notre éclairage. La formation au management dont il est question dans ces deux exemples, ne semble pas former à la réflexion, mais fournit par contre des outils, des techniques, de la théorie. Il est souvent question de comptabilité, lorsqu'il s'agit de technique incontournable, y compris pour des managers dont les fonctions sont autres, il est important de noter que nous avons évité de nous présenter comme enseignant spécifiquement la comptabilité.

L'encouragement à la réflexion et au débat ne semble pas faire partie du contenu des formations, ni surtout des préoccupations des managers interrogés.

#### 6.1.2.2.2 La formation encourage la soumission volontaire aux chiffres

Deux top managers, tous deux issus d'écoles de commerce, constatent l'importance et la priorité accordée au chiffre à travers les mathématiques, au niveau de leur formation au management : l'un évoque à propos de la mise en avant d'aptitudes mathématiques, dans le cadre de la résolution de problèmes :

*« Je pense que l'aptitude mathématique, elle est probablement une condition nécessaire à l'évaluation de la résolution de problèmes, mais elle est loin d'être*



*suffisante. Donc je pense que là, on est plus pour moi, sur quelque chose qui est plus de l'ordre du dogme et en fait, il y avait un mythe. »* (Entretien du 5/03/14).

L'autre dit à propos des cours de mathématiques dispensés dans sa formation : *« on m'aurait expliqué que ça avait un intérêt... Alors qu'on faisait ça de manière bête et méchante. Déjà expliquer un petit peu l'intérêt, à fortiori quand on est en prépa ou à fortiori quand on est en école de commerce... »*. Il ajoute à propos de la formation continue que suit un de ses amis : un « trium global executive MBA, LSE, NYU and HEC Paris » :

*« il est à mi-parcours, il dit « ouais bof, la première semaine, c'étaient que des stats », vous voyez il a eu l'impression de retourner au cours de stats, voilà !... .Et la moyenne d'âge est quand même plutôt de 40 ans... »* (Entretien du 13/09/13).

Ces trois remarques soulignent la mise en avant des mathématiques dans les formations, sans aucune réflexion autour ; les deux managers concernés font preuve de recul par rapport à cet aspect, mais ces trois remarques sont isolées.

#### 6.1.2.2.3 L'usage de la représentation chiffrée fait partie de ce que les managers pensent maîtriser grâce à leur formation

Nous n'avons pas trouvé d'écho à cet éclairage, dans le cadre de l'analyse de nos retranscriptions : un seul top manager mentionne le fait que la formation peut aider à maîtriser l'usage des chiffres, ce n'est pas tout à fait l'idée de l'éclairage et la remarque est hésitante : *« la formation peut leur donner des clés et des portes pour mieux retranscrire ce qui éventuellement existe derrière les chiffres. »* (Entretien du 27/05/14, top manager, formation au management).

Finalement, par rapport au second éclairage, nous ne pouvons conclure que par rapport au premier sous-éclairage, c'est-à-dire au fait que la formation des managers semble essentiellement technique et que l'encouragement à la réflexion et au débat n'est pas au centre des préoccupations.

Ayant très peu de résultats quant à ce second éclairage, nous avons poursuivi le codage par rapport au sujet de la formation, en créant un nœud indirect, « à propos de la formation », dans lequel nous avons essayé de classer les grandes idées émanant de notre matériau.

#### 6.1.2.2.4 Que disent de de manière plus générale les managers interrogés sur la formation ?

Les deux idées qui dominent sont les suivantes :

- **La formation initiale est théorique, l'expérience est indispensable**
- **La formation initiale ne forme pas au savoir être et au management des hommes**

La première idée est partagée par quatorze managers, aucune des références ne mentionne l'usage des chiffres, elle est donc en marge de notre sujet, et contribue uniquement à appuyer le fait que la formation initiale des managers est théorique.

La seconde idée, partagée par douze managers, est susceptible de modifier et d'enrichir notre toile de fond, dans le sens d'une formation qui ne forme pas à la responsabilité, car cette formation qui encouragerait plus à utiliser des techniques et des recettes (dont l'usage de chiffres sans questionnement pourrait faire partie), ne formerait pas aux aspects humains de la fonction de manager. Nous avons extrait de ce nœud quelques verbatim regroupant des idées diverses mais très parlantes au regard du ressenti des personnes interrogées :

*« la perception que j'ai de mon temps à Sup de Co Reims, c'est qu'en fait, on nous bassinait avec le fait qu'on était la future élite de la France, qu'on serait évidemment des chefs, et on ne nous avait jamais appris à être équipier »* (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management),

*« Donc ça, ça m'a manqué, apprendre à se mettre en avant, mais sans marcher sur les autres, parce qu'il y en a beaucoup qui marchent sur les autres, pour se mettre en avant ! »* (Entretien du 18/03/14, top manager, formation au management),

*« je pense que le plus manqué, peut-être.... c'est tout ce qui s'approche de la politique d'entreprise en fait, à tout ce qui est capacité à discuter avec sa direction, de ce qu'on veut faire, de son évolution personnelle dans l'entreprise et tout ça... »* (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management),

*« voilà la partie management, c'est bien, je pense qu'il y a des éléments qui s'enseignent et après il y a beaucoup de choses qui se pratiquent. Tout n'est pas recette, ça c'est... l'humain n'est pas voilà... ne se décrète pas complètement quoi »* (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management),

*« ce qui nous manque un peu à l'école, c'est du comportement, c'est de l'envie et c'est le côté un peu entrepreneuriat, on en parle, on a des idées sur tout, mais euh... »* (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur + MBA), *« dans mes études, pas une seule fois, on a eu une discussion sur : comment donner un sens à sa carrière ? Comment agir de*

*manière aussi responsable et éthique ?* » (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire au management),

*« c'est complètement nié encore aujourd'hui, il y a des gens très brillants qui peuvent être normaliens et qui ne vont pas du tout voir le sens de cet aspect de communication, de relationnel, de comment les choses sont dites aux gens »* (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée),

*« à l'école, je dois être sensibilisé non pas à devenir un bon de ça, mais être sensibilisé de la difficulté du métier de manager »* (Entretien du 17/01/14, top manager, formation au manager). Il découle de ces verbatim et de manière générale des vingt et une références qui composent ce nœud, que la formation des managers n'est pas tournée vers l'humain, ce qui nous paraît susceptible d'enrichir notre toile de fond qui deviendrait plutôt : « une formation technique au détriment de l'humain ». La notion de recettes à appliquer n'a été évoquée clairement qu'une seule fois mais nous semble sous-jacente. L'origine des managers qui se sont exprimés sur ce thème est très variée : d'un point de vue formation, sept ont fait des écoles de commerce, trois des écoles d'ingénieurs et deux ont reçu une formation plus universitaire. Le nombre d'années d'expérience s'étale entre trois et trente-six ans, sept sont des top managers, quatre des managers intermédiaires et un est dirigeant de PME.

Une autre idée est soulignée par neuf managers dans quatorze références :

- **La formation contribue à un formatage des futurs managers**

Un manager avait évoqué pour lui-même, un « *formatage de l'audit* », d'autres managers mentionnent un formatage concernant la formation, en réponse à une question sur un test de la FNEGE, visant à vérifier l'aptitude à la résolution de problèmes par « *la maîtrise de savoirs mathématiques élémentaires* » et « *la capacité à formuler un problème sous forme mathématique.* » : un manager nous a demandé « *comment on veut formater... vous voulez sortir quoi de votre école ?* » (Entretien 3 du 20/03/14 top manager, formation au management), un autre évoque « *on n'est plus concentré dans les moules un peu de préparation* » (Entretien du 29/04/14 top manager, formation d'ingénieur + MBA), ou encore « *c'est difficile moi qui suis un pur produit du système d'ingénieur, j'ai du mal à m'extraire* » (Entretien du 29/11/13 manager intermédiaire, formation d'ingénieur), « *on sélectionne, vous sélectionnez des cadres dirigeants. Des gens qui sont disciplinés, résistants, tout ce qu'on veut* » (Entretien 2 du 28/02/14), « *je suis un pur produit Dauphine* » (Entretien 2 du 4/04/14, top manager).

Une autre idée a émergé en marge de ces propos, un manager suggère que la formation au management met le futur manager sur un piédestal « *j'ai l'impression qu'ils se font bourrer le mou, de dire, vous valez tant et c'est comme ça...* »

De même, les profils des managers qui ont soulevé cette idée sont variés : aucune caractéristique ne domine.

En lien avec une formation qui ne forme pas à la responsabilité, le second éclairage pourrait être enrichi de cet aspect également.

Nous pourrions envisager, au vu de ce qui ressort spontanément de nos retranscriptions, sans signaux contradictoires, une modification du second éclairage de :

« L'usage de la représentation chiffrée (sans questionnement) est légitimé par la formation au management » à « **la formation des managers valorise la technique au détriment de l'humain et du développement du jugement et l'esprit critique** ». Il y a effectivement convergence des remarques, quelles que soient les formations d'origine des managers, la seule personne ayant mentionné la notion « d'esprit critique » est un autodidacte.

D'autres idées ont émergé de notre matériau, mais elles sont moins partagées :

- La formation initiale apporte peu au manager
- La formation au management devrait intégrer de la culture générale
- Trois remarques inédites

L'ensemble des remarques qui composent ces trois nœuds, ne font que renforcer le second éclairage nouvellement formulé et ne le contrarient absolument pas.

Enfin, sept managers évoquent d'autres apports de leur formation que la simple technique, ce qui pourrait correspondre à des signaux contradictoires du premier sous-éclairage direct. Ces autres apports correspondent à :

- Aider à devenir structuré grâce à une formation scientifique (Entretien du 13/03/14, top manager, formation universitaire au management),
- L'apprentissage du système D, de la débrouillardise (Entretien du 23/01/14, dirigeant de PME, formation au management),
- Des rencontres (Entretien 2 du 28/02/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur et du 17/01/14, top manager, formation au management),

« *Le fait de faire travailler mon cerveau* » (Entretien du 17/01/14)

Deux managers soulignent le rôle particulier des associations dans les grandes écoles, un autre l'importance des travaux de groupe et le dernier la possibilité d'obtenir une expérience à l'étranger.

Parmi ces sept managers, trois avaient par ailleurs souligné le caractère essentiellement technique de leur formation, ce qui n'est pas incompatible avec les précédentes remarques, qui ne sont finalement pas des signaux contradictoires, par rapport au fait que la formation des managers est essentiellement technique.

#### 6.1.2.2.5 Synthèse

Finalement, il n'y a pas de divergence entre les managers concernant cet éclairage, ni de contradiction. Il y a réelle convergence quant au fait que la formation des managers, quelle qu'elle soit, est essentiellement une boîte à outils théorique, avec quelques plus ou quelques bémols. Il y a plutôt convergence quant au fait que les aspects humains, relationnels n'y sont pas valorisés, mais ce point n'est relevé que par douze managers interrogés, aux profils divers, l'idée d'une formation qui formate est très présente elle aussi et soulevée par des managers aux profils variés.

Par contre quasiment aucun manager n'évoque le débat, le développement de l'esprit critique et du jugement : il y a un réel trou dans les discours à ce niveau. De même que la formation à l'usage des chiffres en particulier, est peu commentée.

Au vu de ce que disent les managers, notre second éclairage toile de fond, pourrait donc devenir plutôt :

**« La formation des managers valorise essentiellement la technique au détriment de l'humain et du développement du jugement et de l'esprit critique. »**

### 6.1.3 Analyse de contenu par variable explicative

6.1.3.1 VE1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime une représentation de la réalité

Les sous-éclairages de ce nœud principal direct, utilisés pour faciliter notre compréhension de cette idée et faciliter le classement, sont les suivants :

- **Disparition de ce qui ne se mesure pas**
  - **Exemples recueillis**
  - **Déclaratif (dont deux sous-thèmes « ce qui ne se mesure pas disparaît » et « les chiffres ne peuvent pas tout mesurer ».**
- **On peut faire dire aux chiffres ce que l'on veut**
  - **Déclaratif**
  - **Exemples recueillis**
- **Toute puissance des valeurs du capitalisme financier**
- **Idéologie gestionnaire**
- **La représentation chiffrée est établie selon des conventions**

De manière générale, ce nœud est très fortement documenté, puisque quatre-cent-soixante-deux références vont dans le sens de cet éclairage, les trente managers interrogés sont concernés.

#### 6.1.3.1.1 Disparition de ce qui ne se mesure pas

Au total, vingt-sept managers s'expriment sur ce thème, dans le cadre de cent-trente-sept références.

Parmi ces vingt-sept managers, vingt-deux managers appuient ce phénomène par des déclarations à titre personnel, mais aussi parfois par des exemples du monde de l'organisation. Cinq ne l'expriment qu'à travers des exemples, mais les exemples fournis sont là pour appuyer cette idée, dont ils ont conscience.

Finalement vingt-sept managers sur trente constatent ce phénomène dans le monde des organisations et en ont conscience.

Quelques exemples recueillis :

*« c'est mon prédécesseur qui a résisté à la dictature des chiffres qui lui annonçaient que forcément, la production en France était quelque-chose de périmé, du temps passé... Donc en fait, on a gardé les usines, parce que ce sont des gisements de savoir-faire et que grâce à ce savoir-faire, on est capable de mieux acheter, en termes de qualité. » « Et en plus, on a la particularité d'être très rentables. »*  
(Entretien du 5/03/14, top manager),

*« Quand on ne raisonne que financier, si on néglige les autres aspects, ça ne peut rien donner de bon ! Je pense. Ils ont négligé la dépendance vis à vis du sous-traitant, je crois qu'il faut effectivement éviter toute dépendance, que ce soit vis à vis d'un client, d'un sous-traitant, d'un fournisseur, d'un homme clé dans l'entreprise... Il faut se diversifier. On n'a pensé qu'au chiffre, qu'à la rentabilité »* (Entretien du 18/03/14, top manager),

*« Donc, je dirais, l'utilisation de chiffres... ben ils sont passés complètement à côté d'un nouveau champ technologique, et puis, en même temps, ils ont démotivé une partie de leurs employés. »* (Entretien du 13/02/14, top manager).

Au niveau du déclaratif, deux idées différentes ont émergé : il y a l'idée principale qui est sous-jacente dans une de nos questions : « ce qui ne se mesure pas (ou n'est pas valorisé) disparaît », appuyée par quinze managers dont,

*« comme c'est difficile de quantifier, c'est difficile de communiquer dessus et... du coup on va se focaliser sur ce qui est facile à expliquer, et à communiquer, sans vraiment fixer des objectifs, pour... pour la motivation par exemple. Parce que c'est trop subjectif, c'est trop difficile à quantifier, ce qui est dommage... »* (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire),

et une autre idée qui en est une des causes : « les chiffres ne peuvent pas tout mesurer », appuyée par vingt et un managers, à l'image de :

*« par contre tout ce qui est motivation du personnel, sourire de la vendeuse, ça, par contre, c'est beaucoup plus difficile, parce que là on voudrait bien pouvoir trouver une modélisation qui permette de chiffrer cela, pour avoir une idée, une idée précise quoi et c'est là où, effectivement on se heurte au problème et ça oui je ne connais pas beaucoup d'entreprises qui maîtrisent ça. »* (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire),

*« c'est ça le ...c'est...le chiffre, a ses limites quelque part. Il y a les deux aspects, il y a le fait que la modélisation ne prend jamais en compte tous les paramètres, donc elle est déficiente de ce côté-là, et puis il y a des éléments qui ne se mesurent pas. »* (Entretien du 7/04/14, top manager).

La prise de conscience du phénomène énoncé dans VE1 est cependant très différente d'un manager à l'autre et parfois pour un même manager d'un moment à un autre de l'entretien.

Certains savent que « ce qui n'est pas mis en chiffres (volontairement ou pas), disparaît ou n'est pas pris en compte », et déplorent l'usage excessif de la représentation chiffrée qui pousse à négliger certains aspects de la vie de l'entreprise, comme par exemple :

*« ce qui marchait vachement bien, c'était de voir régulièrement son client, ... c'est de l'appeler quand il est débiteur, c'est ça qu'il recherchait le client, qu'il recherche encore, on a laissé tomber ça, grosse période de développement avec l'ancien DG, il fallait développer à outrance, pan pan pan, il ne fallait pas rater un prêt »* (Entretien 2 du 23/01/14, manager intermédiaire, autodidacte).

D'autres le constatent mais ne sont pas nécessairement conscients des conséquences, ils ne les évoquent pas ou apparaissent résignés comme :

*« en fait, mise à part la ressource humaine, je ne vois pas ! Est-ce qu'il y aurait d'autres situations où on passe à côté d'une donnée parce qu'elle n'est pas chiffrée et qu'on l'aurait zappée ? Le truc, c'est que l'entreprise, au final, le but, il est quand même de gagner de l'argent et donc... est-ce qu'on doit donner de l'importance à des données non chiffrées ? J'avouerais que d'emblée, comme ça, je n'ai pas de ... »*  
(Entretien du 21/04/14 manager intermédiaire, formation au management)

ou « mais c'est parce que, on sait un certain nombre de choses sur les entreprises qui ne sont pas dans les chiffres » (dans le cadre d'une méthodologie de notation, on le sait donc on en tient compte d'une façon ou d'une autre et ce n'est pas un souci) ou encore « on se dit que peut-être il faut développer un outil supplémentaire ou un indicateur qui fait qu'on prenne en compte ces exigences-là. » (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire).

La prise de conscience du fait que ce qui n'est pas mesuré, n'est pas pris en compte, ne correspond donc pas nécessairement à une prise de distance par rapport à l'usage privilégié des chiffres. Nous analyserons toutefois ce point dans une section ultérieure.

Enfin, nous avons relevé, dans l'objectif de vérifier d'éventuelles divergences dans les discours, que trois managers n'évoquent pas le thème « ce qui ne se mesure pas, disparaît », et que d'autre part, dix-huit managers estiment qu'il y a une volonté d'essayer de tout quantifier dans les organisations, voire que c'est possible.

La volonté d'essayer de tout quantifier serait un remède pour certains managers au phénomène constaté, comme le formule le dernier manager cité. « Peut-être il faut développer un outil supplémentaire ou un indicateur qui fait qu'on prenne en compte ces exigences-là. » (Entretien du 19/09/13).



En outre, parmi les dix-huit personnes qui mentionnent une volonté de tout quantifier dans le monde des organisations, dix estiment que la quantification de toute chose, est possible : « c'est « pas quantifié », plus que « pas quantifiable » (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management), « alors « n'a pas pu » (être quantifié), moi je ne suis absolument pas d'accord avec ne pas pouvoir » (Entretien du 17/01/14, top manager, formation au management), « je dis qu'on cotait les entreprise, mais heu, on ne les cote pas seulement aux vues d'éléments quantitatifs, on les cote aussi avec une appréciation sur le qualitatif ». (Entretien 1 du 4/04/14, manager intermédiaire, formation universitaire).

Deux des managers qui ne se sont pas exprimés sur le thème analysé, expliquent l'un et l'autre, que tout peut se quantifier, l'un à travers d'exemples se voulant convaincant dont en particulier :

*« j'ai dit qu'on a rajouté des chiffres pour aller mesurer le comportement des gens par rapport à des situations de danger ou pas ; heu, je trouve que cette approche est extrêmement intéressante parce que dans une entreprise, ce n'est pas naturel de faire ça. »* (Entretien du 28/03/14, top manager, formation d'ingénieur).

L'autre estime que « ce qui peut ne pas être quantifiable peut être de l'ordre de tous les facteurs externes qui peuvent vous impacter, ce qui sera plus difficilement non quantifiable, c'est tous les facteurs internes que vous êtes censé maîtriser ». (Entretien du 27/05/14, top manager, formation au management). Ces deux managers n'envisagent donc certainement pas la possibilité qu'un aspect ne soit pas pris en compte, faute d'être mesuré.

Finalement, un seul manager ne s'est pas exprimé du tout sur ce phénomène, nous pensons que deux managers considérant que tout peut se quantifier, ne l'envisagent même pas.

Finalement, vingt-sept managers constatent que ce qui ne se mesure pas, disparaît, mais parmi ces vingt-sept, certains pensent qu'il sera possible d'y remédier en essayant de quantifier plus, la conscience de ce phénomène n'implique pas nécessairement une distance par rapport à la représentation chiffrée.

En conséquence, lorsque ce phénomène est envisagé, il y a convergence pour dire que « ce qui ne se mesure pas disparaît », il y a cependant des divergences entre managers, quant aux conséquences engendrées par ce phénomène et quant à la possibilité ou pas de tout quantifier.

#### 6.1.3.1.2 On peut faire dire aux chiffres ce que l'on veut

Vingt-huit managers s'expriment sur ce point au travers de cent-quarante-deux références et le confirment, soit par une déclaration, soit par un ou plusieurs exemples, voire les deux.

Quelques déclarations claires : « *on peut faire dire tout et n'importe quoi aux chiffres* » (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management), « *il y a une capacité parfois, à tordre les indicateurs, parce que comme on est persuadé qu'on réussit, on a tendance à écarter en fait, finalement les porteurs de mauvaises nouvelles...* » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management), « *je vais vous donner une bonne série de chiffres dans un domaine que je connais, et vous allez voir, comment je vais les faire parler, vous pouvez lui faire dire ce que vous voulez !...* » (Entretien 2 du 20 03 14, top manager, formation d'ingénieur complétée), « *c'est dangereux de laisser partir des chiffres tout seul, parce que sans explication, ça peut vouloir dire ce qu'on veut et donc...* » (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management),

« *la comptabilité n'est pas une science exacte, contrairement à ce qu'on pourrait croire et qui a trait à énormément de jugement dans tout ce qui est chiffre. Vous pouvez leur faire dire ce que vous voulez. Un budget : dites-moi ce que vous voulez et je vous fais le budget qui va bien !* » (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire au management).

Il y a finalement deux idées, l'utilisateur peut interpréter le chiffre de différentes façons, d'où la nécessité d'un commentaire, et une seconde idée plus forte, celui qui utilise la représentation chiffrée, peut la faire parler comme il le souhaite. De manière générale, les managers évoquent les deux aspects sauf un manager qui se limite à la seule idée suivante : « *un chiffre pas commenté, pour moi n'a absolument aucun sens, vraiment aucun sens !* » (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte).

Nous avons recueilli de nombreux exemples sur ce phénomène :

- « *Le bénéfice etc., les free-cash-flow, je ne veux pas dire : « c'est n'importe quoi ! » mais pour moi, ça ne vaut vraiment plus grand-chose en termes de fiabilité. A la limite, le seul chiffre de ce point de vue-là, qui a vraiment une signification pour une entreprise, c'est le chiffre des dividendes distribués, parce que là, on retrouve un petit peu le cours des actions, c'est-à-dire un chiffre immédiatement fiable.* » (Entretien 2 du 20/03/14, top manager, formation d'ingénieur complétée),
- « *C'est du je juge, et au final, dans les comptes il y aura une provision de tant, et elle sera arrêtée ; ce n'est pas pour cela qu'elle est réelle.* » (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management),

- « *Il suffit de mettre en avant les 3 ou 4 (chiffres) qui sont plus favorables et de passer un peu sous silence ou de parler moins de ceux qui le sont un peu moins, il y a façon et façon de présenter les chiffres. Alors, il y en a beaucoup qui, un coup, je te parle de l'EBITDA, un coup je te parle de l'EBIT, le lendemain je te parle du Free cash-flow etc....* » (Entretien du 21/02/14, top manager, formation au management),
- « *Ma réflexion... c'est qu'en France on regarde ce que vous coutez mais on ne regarde pas ce que vous rapportez* (Entretien du 18/12/13, dirigeant de PME, formation d'ingénieur complétée).
- Ou encore, pour justifier le développement d'une activité de distribution de crédits : notre banque, « *c'est 50 % du crédit du marché du crédit du territoire, c'est énorme aucune banque en France ne fait ça* ». Et ce qui n'est pas mis en avant : « *Euh... pour autant on fait les 50 meilleures* » (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur complétée).

Il y a consensus entre les managers sur ce phénomène, il est possible de faire dire aux chiffres, ce que l'on veut.

Deux managers ne se sont pas exprimés, l'un qui ne s'était pas exprimé sur le précédent phénomène et qui semble considérer par ailleurs que tout est quantifiable, et l'autre qui quant au précédent phénomène, a exprimé une certaine distance au chiffre. Aucune opposition, ni divergence ne sont exprimées par ailleurs.

#### 6.1.3.1.3 Une représentation dans laquelle les « valeurs » du capitalisme financier dominant.

Dix-neuf managers soulèvent ce thème, avec deux grandes idées sous-jacentes : l'une correspond au fait que les chiffres de l'entreprise sont tournés vers la satisfaction des actionnaires et le cours en bourse (quinze managers concernés), et l'autre plus généralement vers le profit maximum, « faire de l'argent », et la spéculation (quatre managers).

Par contre, les avis divergent totalement dans le sens où certains déplorent cet état de fait, parce que, en particulier, la maximisation du cours en bourse peut se faire au détriment de la pérennité de l'entreprise à long terme, ou d'aspects plus sociaux ; c'est le ressenti de sept managers comme par exemple : un manager évoque dans les sociétés cotées « *une politique de terre brûlée* », c'est-à-dire que les managers

*« maximisent en fait le résultat court terme, le résultat de la structure, en sachant pertinemment qu'ils sont en train de monter les stocks chez les clients ou qu'il sont en train de prendre le risque de faire exploser en vol, en fait, des personnes dans la structure, pour un profit personnel, et en espérant aussi quelque part, quitter cette structure là avant que les problèmes n'arrivent ! » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management).*

Un autre explique :

*« il n'y a qu'à voir les boîtes qui annoncent leurs résultats et un plan de licenciement, le cours de bourse monte. Bon est-ce qu'on fait ça pour redresser les comptes ou est-ce qu'on fait ça pour faire plaisir au marché financier et que l'action monte ? » (Entretien du 21/02/14, top manager, formation au management).*

Un autre l'évoque dans le cadre d'une grosse entreprise familiale, une filiale française est au bord de la faillite :

*« Et le groupe leur dit : « vous pouvez (vous en sortir), si vous continuez à progresser, mais à vous d'être meilleurs commerciaux, de vendre mieux » et ils tirent la sonnette d'alarme au niveau de la filiale française en disant : « là, on est au bout là, là, ça va casser ! ». La vraie raison derrière tout ça, c'est que : les enfants qui ont repris la société, en ce moment, ils tirent quand même sur les dividendes... donc là, on est sur un cas où les objectifs sont atteints mais pas sur la gestion à long terme » (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management).*

Certains considèrent par contre, et ils sont au nombre de six, que c'est la règle du jeu :

*« en tant qu'entreprise, l'objectif, c'est la rentabilité, puisque... en tant que propriétaire de l'entreprise, l'objectif, c'est de pouvoir sortir une plus-value, et entre temps, des flux, des dividendes, enfin... des flux, quoi, du cash... Et c'est comme ça que ça marche !... » (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management),*

ou

*« Donc conceptualiser, je trouve ça bien, mais il faut quand même voir la vraie vie... Vous savez quand j'entends dire « une entreprise ne vit que par ses collaborateurs. » Oui, mais je vous enlève les capitaux à ce moment-là, et puis vous allez me dire ce que vous en pensez. » (Entretien 3 du 20/03/14, top manager, formation au management),*

ou encore

*« Donc on est obligé d'avoir un niveau de profit assez élevé, alors qui peut-être ... démesuré, par rapport à..., en valeur absolue ; mais il a fallu que j'explique ça devant les partenaires sociaux un jour ; « si on ne joue pas ce jeu-là, qui est le jeu du marché, eh bien, il n'y a plus d'investisseur, donc, il n'y a plus d'investisseur, il n'y a plus d'activité, donc, à la fin, les employés, on n'en a plus besoin. Bon ça c'est un vrai sujet. » (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management).*

D'autres enfin sont plus mesurés : *« les gens ne veulent pas prendre le risque que les investisseurs se détournent »* (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieurs), ou ne se prononcent pas, ne donnent pas leur sentiment quant à leur constat.

La toute-puissance des valeurs du capitalisme financier transparait clairement dans les discours mais les ressentis s'opposent, entre des managers qui le regrettent (six top managers expérimentés de formations diverses et un jeune manager intermédiaire), ceux qui l'ont intériorisée (à nouveau cinq top managers expérimentés et un jeune manager intermédiaire, tous issus d'écoles de commerce) et ceux qui ne se prononcent pas.

#### 6.1.3.1.4 Idéologie gestionnaire

Vingt-quatre managers ont soulevé l'idée selon laquelle, l'usage des chiffres dans les entreprises vise à encourager une idéologie gestionnaire, évoquée de diverses manières :

- Une priorité donnée au profit et à la rentabilité de l'entreprise (sans que ne soit évoqué l'actionnariat, il s'agit plutôt d'idées comme la rentabilité permet la pérennité, la rentabilité permet de payer les salariés...)
- Un objectif essentiel de baisse des coûts en interne
- Une volonté d'efficacité et d'accroissement de la productivité

La plupart des managers interrogés considèrent que c'est quelque chose d'évident et de normal, comme le confirment ces quelques verbatim :

*« Je pense que c'est vraiment clair que ça marche comme ça, ça a toujours marché comme ça, ça marchera toujours comme ça ! A partir du moment où on a décidé de faire du management en entreprise, on est là pour augmenter les revenus, enfin maximiser les profits et diminuer un maximum les coûts et que... ça reste le but de la gestion d'entreprise, encore une fois, c'est gagner de l'argent ! A partir de là, c'est comme ça que ça marche ! »* (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management),

*« une entreprise, elle est quand même là pour faire des bénéfices ; c'est l'objectif, enfin c'est la raison d'être d'une entreprise et c'est ce pour quoi les managers ou les dirigeants sont payés objectivement, il y a un consensus pour dire ça »* (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management),

*« il faut aller au bout du raisonnement et après il faut lui donner une dimension humaine, mais vous ne pouvez la donner que si votre entreprise est profitable, sécurisée, remplit tous ses ratios, en disant voilà j'en prends une petite partie et je la redistribue au territoire sous différentes formes. »* (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur complété),

*« chez nous, on va chercher chaque poste de coût et puis après on fait le calcul à la troisième décimale... »* (Entretien du 27/04/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur : démonstration assez caricaturale), *« il y a une forte pression sur les marges, heu... les recettes sont beaucoup plus difficiles à aller chercher »* (Entretien du 27/05/14, top manager, formation au management), *« ça de toute façon chaque année euh... au niveau des budgets, on vous demande de réduire les coûts, ça c'est une tendance classique »* (Entretien du 18/12/13, actuellement dirigeant de PME, formation d'ingénieur complétée), *« l'idée, voilà c'était d'optimiser le temps chargé par rapport au budget initial de la mission et gare à celui qui ne respectait pas son taux de réalisation »* (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire, formation au management).

Nous avons pu percevoir tout de même quelques prises de recul, le dernier manager cité a remarqué ensuite : *« on privilégie finalement la rentabilité de la mission par rapport à la qualité »* (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire, formation au management). Deux top managers prennent également du recul, dont, dans le cadre d'une activité de conseil, *« donc la logique économique, elle va à l'inverse de... enfin la logique économique, il y a des indicateurs qui sont proposés, va à l'inverse de ce qu'on veut faire percevoir au client »* ou par rapport à un exemple cité :

*« elles avaient des œillères pendant des années, et l'aspect finalement R&D, c'était perçu comme un coût, et non pas comme une opportunité future. Finalement c'était le business de demain quoi, et dans la culture de ces entreprises-là, c'était vraiment un centre de coût quoi. »* (Entretien du 10/02/14, formation au management).

Une seule remarque est tout à fait dissonante : il s'agit de la remarque d'un dirigeant de PME, de formation ingénieur, qui se qualifie comme étant un entrepreneur :

*« Je pense que c'est une différence entre les entrepreneurs et les cadres dirigeants. Je pense que quand on est entrepreneur, il y a une certaine fierté à... à avoir des salariés... Après je pense que c'est quel est l'objectif de l'entreprise. Au moment où nous, on a payé tout le monde à la fin du mois, moi je suis content. », et « derrière il y a du réel, il y a si vous ne vous sentez pas capable de faire quelque chose, laissez la place et peut-être qu'on peut le faire différemment, peut-être qu'une entreprise n'a pas besoin d'être rentable à ce point-là... » (Entretien 2 du 28/02/14).*

Enfin, vingt managers ont tout à fait intériorisé une forme d'idéologie gestionnaire et y adhèrent, trois la vivent mais ont manifesté du recul dans leurs propos. Un seul manager, qui a fait le choix de l'entrepreneuriat et de la direction d'entreprise n'y adhère absolument pas.

#### 6.1.3.1.5 La représentation chiffrée est établie selon des conventions

Cette vision est susceptible de regrouper tous les thèmes inclus dans cet éclairage ; en effet, les conventions vont faire que tel aspect va être mis en avant, au lieu de tel autre, et appuie notre variable explicative de manière générale : quatre managers font état de conventions qui remettent en question le mythe de l'objectivité du chiffre : *« voilà ensuite, de manière générale, le chiffre, oui il est surtout, il est souvent conventionnel »* (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management), *« comment on peut améliorer notre classement, sans changer la méthodologie de classement, ben je dis on ne peut pas si la méthodologie est mauvaise »* (Entretien 1 du 4/04/14, manager intermédiaire, formation universitaire). Ces deux managers avaient évoqué une objectivité de certains chiffres seulement par rapport à une réalité comme la trésorerie, comme le chiffre d'affaires (ce qui reste à prouver), les salaires ou les dividendes versés, et ne se contredisent pas vraiment. Un troisième qui dit *« ce sont les hypothèses qui ont servi à la préparation de ce chiffre, qui sont clés »*, a fait preuve de recul vis-à-vis de l'objectivité du chiffre dans tout son discours. (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire au management).

Le quatrième par contre, a évoqué à plusieurs reprises un chiffre exact et vrai, notamment à propos de la *« fair value »*, et se contredit en mettant cette fois en avant *« les référentiels de construction du chiffre »* : *« le chiffre s'il n'est pas calculé à une manière, ou s'il n'a pas le même référentiel, l'analyse n'est pas assez robuste pour moi »* (Entretien du 29/04/14, top manager, formation ingénieur complétée).

Ces contradictions révèlent, nous semble-t-il une certaine perplexité par rapport à notre questionnement.

#### 6.1.3.1.6 L'usage de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité

Cette variable explicative est éclairée par ailleurs par trente-neuf références issues de dix-sept sources que nous n'avons pas pu classer dans les sous-éclairages précédents.

Les idées sont variées, les principales sont les suivantes :

- La représentation chiffrée est établie en fonction d'un objectif, qui oriente l'utilisateur.
- Elle s'inscrit dans un référentiel, dans une culture
- Sa signification dépend du crédit qu'on lui donne
- Il faut être vigilant à la façon dont les choses sont valorisées, à ce qu'elle permet de mesurer, à son objectif...
- Elle s'inscrit dans une tendance simplificatrice
- Elle est parfois difficile à utiliser, il faut la rendre compréhensible

Une question quant à la terminologie « charges de personnel » en comptabilité occidentale et « profit redistribué » en comptabilité chinoise, a suscité des réactions très diverses et illustre notre éclairage :

- *« oui du coup, cela ne donne pas du tout la même place aux salariés dans l'entreprise, en tous cas, quand on regarde un bilan, la place des salariés est vraiment dévalorisée dans la comptabilité anglo-saxonne par rapport à une comptabilité chinoise, ça c'est sûr. »* (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management)
- *« Comment on revalorise finalement les employés ? Ben aujourd'hui, on les valorise juste au prix que ça coûte à une société, mais finalement on ne valorise pas du tout la qualité des employés, leur motivation, tout ce qui peut être finalement l'aspect humain. »* (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire)
- *« La terminologie chinoise, c'est le côté poétique des Chinois. Mais c'est mieux, on devrait s'en inspirer, profit redistribué aux salariés, ça interroge comme représentation, c'est bien. »* (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation au management)
- *« Moi j'aime bien la notion de profit redistribué, c'est-à-dire que globalement, enfin pour moi, si vous voulez, la richesse de l'entreprise, ce n'est pas le capital, c'est... la*



*valeur ajoutée produite par les hommes* » (Entretien 1 du 4/04/14, manager intermédiaire, formation universitaire)

- « *Profit distribué, je veux dire, on a vraiment l'impression qu'on est, qu'on travaille tous ensemble dans l'entreprise* (Entretien 2 du 23/01/14, manager intermédiaire, autodidacte)
- « *C'est vrai que les salariés sont considérés comme des coûts, et pas comme des richesses, et ça c'est...* » (Entretien 1 du 20/03/14, manager intermédiaire, formation au management)
- « *C'est vrai mais... on le voit bien, on a une approche où on considère effectivement que les hommes sont un coût dans nos civilisations, alors que pour nous, c'est un actif!* » (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire).
- « *Les salariés, c'est quand même une matière première de l'entreprise. Je suis plus quand même sur la vision occidentale, parce qu'on a tellement d'entreprises qui ont des salariés et qui n'ont pas de profit...* » (Entretien du 10/02/14, top manager, formation au management).

Les ressentis sont variés, la représentation chiffrée comptable véhicule quoi qu'il en soit, une représentation de la réalité, qui si elle peut paraître objective, ne l'est absolument pas.

#### 6.1.3.1.7 Synthèse

La variable explicative « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime une représentation de la réalité** », est très documentée ; chaque individu a un ressenti et une prise de conscience qui lui sont propres, mais il y a consensus pour dire qu'une réalité particulière est légitimée dans le monde des organisations, dans laquelle ce qui n'est pas quantifié n'est pas pris en compte, et dans laquelle les valeurs du capitalisme financier et de la gestion dominant. Il y a consensus également sur le fait qu'il est possible de faire parler les chiffres dans un objectif plutôt qu'un autre, ou d'utiliser des conventions de construction, permettant de configurer une réalité particulière.

Toutefois, si plusieurs managers montrent dans leurs discours une distance aux chiffres, d'autres ne le laissent pas paraître, estimant par exemple que tout peut se quantifier et qu'en quantifiant plus, le phénomène de non prise en compte par exemple, sera éliminé. Certains déplorent le fait qu'une vision gestionnaire de l'entreprise domine, d'autres le ressentent comme quelque chose de normal, d'intériorisé. Dans un même discours, les opinions peuvent être opposées et contradictoires quant à la distance aux chiffres, il est donc difficile de

déterminer, dans le cadre de cet éclairage, quelle est la prise de distance réelle, mais l'éclairage en soi, fait consensus.

### 6.1.3.2 VE2 L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes

Les sous-éclairages de ce nœud principal direct, utilisés pour faciliter le classement des références, sont les suivants :

- **Par une désincarnation du réel**
- **Par une désincarnation de l'interlocuteur**
- **Car la représentation chiffrée fait écran devant l'humain**
- **Car la représentation chiffrée donne une vision abstraite et déshumanisée du monde**

Chaque sous-éclairage a été décliné entre ce qui est du déclaratif, et ce qui correspond à des exemples appuyant le phénomène décrit.

A travers les différents sous-éclairages, le phénomène a été évoqué par vingt-cinq managers, dans le cadre de cent-six références, certains sous-éclairages sont fort proches et pourront peut-être être regroupés.

#### 6.1.3.2.1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée désincarne le réel.

Dix-huit managers s'expriment en faveur de cet éclairage, dans des exemples et/ou des déclarations.

Les idées qui dominent sont les suivantes :

- Les dirigeants d'entreprises, dont les informations leur parviennent essentiellement par des données chiffrées, sont coupés du terrain :  
*« c'est bien d'avoir, comme un pilote, d'avoir des instruments mais en même temps, c'est aussi très nécessaire d'avoir une ouverture sur le ciel et de temps en temps de décoller le nez des instruments pour regarder en fait ce qui se passe et pour évaluer la distance avec l'avion suivant ou avec le sol ; »* et *« quand on voit les gens au quotidien qu'on va devoir licencier si on se trompe etc., ce doute quelque part, par*

*rapport aux outils, il est plus fort ; » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management).*

- Concernant certaines activités, comme le trading algorithmique, ou la spéculation, il y a une perte totale de sens, d'utilité, de concret, une déconnection totale avec la réalité, comme l'expliquent ces deux exemples :

*« Donc, ce n'est pas compliqué, aujourd'hui, on cherche à expliquer un petit nombre de vraies données, (par exemple le cours des actions, des données tangibles), par un nombre infini de séries, quasiment infini de séries, en tous cas, très grand, et on n'a aucune difficulté à la faire ! Il suffit de choisir la bonne série, la bonne période etc. Donc l'approche consistant à dire : « à l'évidence, la croissance s'améliore parce que : regardez tel et tel chiffre », ça n'a à peu près aucune valeur, parce que moi, je peux vous expliquer n'importe quelle série, avec n'importe quelle explication de ce type-là. » (Entretien 2 du 20/03/14, top manager, formation d'ingénieur complétée)*

*ou « Le trading algorithmique, il y en a dans ma division à moi. Et... on trouve que c'est une bonne chose, parce que même si, effectivement, elle est quelque part désincarnée, elle ne correspond pas forcément à une réalité économique ou une réalité d'investissement, c'est vraiment de l'arbitrage... il y a une part de spéculation quelque part. Mais en même temps, ça apporte énormément de liquidités au marché. » (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management).*

- Le fait d'utiliser systématiquement des chiffres fait oublier ce qu'il y a derrière :  
*« Il y a forcément des cas où on ne voit plus, peut-être par habitude, ce qui est derrière. Pour l'activité de marché c'est quelque chose qu'on n'interroge pas, on le prend comme une matière première brute et peut être qu'on n'interroge pas assez, le handicap, c'est peut-être moins le chiffre que notre relation au chiffre. Il n'y a vraiment peut-être pas assez d'interrogation par rapport au chiffre. » (Entretien du 29/11/2013, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée).*
- L'éloignement de la source de la donnée chiffrée utilisée et l'escalade en volume font que les chiffres perdent leur sens.
- La réalité qui parvient à l'utilisateur est parfois faussée.

A nouveau, le ressenti quant aux conséquences qui en découlent sont très différentes (lorsqu'elles sont évoquées) : deux managers estiment qu'un dirigeant éloigné du terrain est susceptible de prendre de mauvaises décisions, deux autres estiment qu'il faut pour y

remédier se déplacer sur le terrain ; un jeune manager pense que le fait de ne pas soupçonner la réalité derrière les chiffres est une bonne chose, car cela rend le travail faisable (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management). Un autre jeune manager soutient qu'il est normal de ne pas faire de lien, dans certaines activités, entre l'activité de l'entreprise et les chiffres manipulés, il dit à propos des comptables d'une entreprise :

*« ils n'ont aucune idée de ce qui se passe chez le client, ils savent juste que c'est du conseil en Système d'Informations... Et ils n'ont pas besoin d'en savoir plus, au sens où eux, on leur demande de gérer des tableaux de bord etc. mais on ne leur demande pas de savoir le faire... Après est-ce que c'est anormal, non ! »* (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management).

Enfin, par rapport aux activités plus liées au marché financier, la déconnection avec toute réalité peut entraîner des excès selon les uns, ou alors il s'agit quoi qu'il en soit d'une activité nécessaire pour assurer les liquidités du marché, selon les autres.

La désincarnation du réel via l'usage privilégié ou excessive du chiffre est cependant clairement soulignée par les managers interrogés.

#### 6.1.3.2.2 L'usage privilégié de la représentation chiffrée désincarne l'interlocuteur

Ce phénomène est très peu documenté au niveau de nos retranscriptions. Un manager le souligne très clairement, mais le limite aux grandes entreprises :

*« Il y a une dictature quantitative dans les grandes organisations, beaucoup plus que dans les TPE ou dans les PME, parce que dans les PME, en fait il y a un lien physique qui fait que, on voit tout de suite sur la tête des gens, si ça va, si ça ne va pas et quand on leur dit quelque chose, s'ils sont d'accord ou pas d'accord, et donc finalement, il y a des filets de sécurité. », complété par : « Et ça, dans les grandes entreprises, moi ce que j'ai observé, c'est que ce côté humain, ce côté un peu contact direct etc., il est parfois fuyant ou faible. Et il est fuyant ou faible parce que dans la pratique, quand on est patron dans une business unit ou dans une grande structure, en fait finalement on devient une sorte d'intermédiaire qui collecte finalement des données en amont et qui derrière, les synthétise, les oriente etc. et les fait passer en aval, ou du bas vers le haut, et on a également des éléments qui viennent du haut et qu'on doit décoder etc. pour le faire passer, et donc, dans la mesure où on perd ce contact direct, physique, ce côté un peu tribu, et bien du coup, certains peuvent en*

*fait considérer qu'ils font bien leur travail en fait en ne se concentrant plus que sur la partie quantitative »* (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management).

Trois managers l'illustrent par ailleurs par des exemples : « *si vous réalisez 100 alors que c'était une performance importante, on vous demandera 110 l'année d'après* », l'homme derrière la performance attendue est complètement occulté. (Entretien du 18/12/13, dirigeant de PME, formation d'ingénieur complétée) ou « *le gars ne se base que sur le chiffre (note X8 indiquant un problème de trésorerie, erronée de plus), sincèrement l'aspect humain, il s'en fout* » (Entretien du 23/01/14, dirigeant de PME, formation au management) ou encore :

*« La stratégie peut dire, « eh bien voilà », avec un tableau à double entrée, en disant voilà les ratios qui sont requis, et voilà ce que vous avez, on décide de vous prendre tant d'argent, on vous le prend, de toute façon, on est actionnaire, donc... C'est tout à fait possible, et d'autant plus quand la situation d'une entité au niveau d'un groupe, ne revient mais qu'au travers des chiffres ou des tableaux de reportings »,*

l'interlocuteur et ses contraintes sont occultés. (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire, formation au management).

Ce phénomène correspond à une réalité, qui n'est perçue que par quatre des managers que nous avons interrogés.

#### 6.1.3.2.3 La représentation chiffrée fait écran devant l'humain

Il s'agit d'un phénomène proche du précédent mais plus large, il est donc plus documenté, quatorze managers l'évoquent, surtout à travers des exemples très variés : « *il n'y a pas de volonté de détruire les vies. On ne voit plus la vie qu'il y a derrière* » (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée) ou

*« Sur le papier, c'était beau, ça passait bien sur le papier... chiffrage etc., ... seulement il y avait un truc qu'ils n'avaient pas anticipé, c'était la réaction des clients... et ils ont perdu le carnet de clients et le carnet de commandes, tout ça en point de temps quoi. »* (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management) ou

*« Super votre business plan mais il y a tout un tas d'éléments que vous n'intégrez pas là-dedans ... je suis convaincu que si on n'embarque pas les gens avec soi, on peut être le meilleur, on peut être le plus fort, on peut être le plus efficace, on peut être le*

*plus intelligent, mais si on court tout seul devant, ça ne sert à rien* » (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte),

*« Quand on arrive à des ruptures conventionnelles, quand quelqu'un dit je veux un chèque au bout de deux ans et qu'il veut partir, quand ça vient sur mon bureau, je regarde ce qu'il a fait, est-ce qu'il va voir des clients ? Est-ce qu'il fait de bonnes opérations et que l'on n'a pas d'impayés ; donc derrière il y a bien une batterie de chiffres qui me permettent d'avoir une analyse purement rationnelle ! Purement rationnelle. (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur complétée).*

La représentation chiffrée dans chacune de ces remarques fait écran devant l'humain, mais il n'y a pas nécessairement prise de conscience des interviewés, c'est le cas du dernier exemple : c'est une batterie de chiffres et une analyse purement rationnelle qui va décider du sort d'un collaborateur. Ce même manager confirme une forme d'aveuglement par ailleurs, lorsqu'il dit : *« alors qu'on a un bon climat social (il s'agit d'un chiffre, d'une note), l'inspection du travail dit : avec tout ce que vous mettez comme pression, euh... »*, des départs et un suicide sont mentionnés, il semble y avoir une déconnection totale de ce dirigeant, avec la réalité humaine de l'entreprise qu'il pilote, malgré une volonté d'écoute « chiffrée ».

Par ailleurs, pour dix managers, le fait que le chiffre fasse écran devant l'humain correspond à un point négatif ; pour un autre, c'est une bonne chose, *« le fait de mettre des chiffres, ça permet de se distancer et je pense que ça permet de rendre le boulot faisable quoi ! Enfin d'une certaine manière, pour moi, c'est un outil... »* (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management) ; pour deux managers, c'est quelque chose d'admis : *« Mais le Head count reste une mesure qui est partout. Effectivement, quand on arrive à faire un peu moins sur le Head count, on est content (rires) Parce que ce n'est pas facile, c'est une bataille ! »*.

Il n'y a à nouveau pas de divergence de points de vue quant à l'éclairage, mais différentes manières de le vivre.

#### 6.1.3.2.4 La représentation chiffrée donne une vision abstraite et déshumanisée du monde

Nous avons recueilli six exemples de cet éclairage par six managers différents dont *« si on ferme une usine, combien ça nous coute ? »* (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management), ou

*« parce que subprimes, c'est ça. C'est à dire que ce sont de mauvais risques, en disant, de toute façon, ils ne vont pas tous faire faillite en même temps, et alors je fais du business, il y a de la volatilité, j'achète, je vends... Et puis allez hop ! Je suis dans mon monde loin de tout, mais il y a quand même un sous-jacent, qui est : créances douteuses ! (Entretien 3 du 20/03/14, top manager, formation au management),*

ou encore,

*« J'ai des souvenirs assez clairs de l'époque où France Telecom était très endettée pour le coup, le jour où c'est arrivé, il y a eu des stratégies de trading mises en place très juteuses pour les entreprises, encore une fois, ce n'est pas spéculer sur la pauvreté, c'est juste factuellement, il y a une situation et il y a des opportunités de marché dans cette période-là ». (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée).*

Il s'agit d'extraits d'exemples, ne donnant pas nécessairement accès à l'opinion et à la conscience des managers quant au phénomène que nous souhaitons éclairer.

#### 6.1.3.2.5 Synthèse

Au total, vingt-cinq managers illustrent au moins un des sous-éclairages de cette variable explicative, sans en avoir nécessairement eu conscience, c'est parfois l'interprétation de leurs discours ou des exemples donnés, qui ont appuyé cet éclairage. L'analyse des retranscriptions nous permet de conclure que l'usage privilégié de la représentation chiffrée est effectivement susceptible d'isoler le manager des conséquences de ses actes.

La lecture des nœuds induits sur « ce que disent les interviewés sur l'usage des chiffres, hors éclairage », n'apporte pas de contradiction à la variable explicative que nous avons proposée ; l'usage du chiffre comme base d'échanges et de discussion est toutefois évoquée par six managers, et pourrait contredire cet éclairage, mais à la relecture des verbatim, il ne s'agit pas d'usage excessif et prioritaire, il s'agit de l'usage du chiffre comme support d'échanges, en plus d'autre chose.

### 6.1.3.3 VE3 L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement

Les sous-éclairages de ce nœud principal direct sont les suivants :

- **Confiance dans l'expertise, rationalisation des conduites**
- **La gestion de l'entreprise se fait au nom d'une extériorité qui dédouane**
- **Le chiffre rassure, réduit l'incertitude et le doute**
- **Le chiffre comme alibi de l'opacité du réel**

Le nœud principal direct et trois des sous nœuds (sauf le chiffre comme alibi de l'opacité du réel), sont déclinés en déclaratif, prise de conscience et illustration ou exemple de ce point dans le discours.

Vingt-huit managers ont appuyé cette variable, à l'occasion de cent quarante références.

#### 6.1.3.3.1 Confiance dans l'expertise, rationalisation des conduites

Vingt-trois managers évoquent cet aspect, essentiellement dans le cadre d'illustrations. Parmi eux, quinze déclarent mais surtout illustrent par des exemples le fait qu'ils ont confiance dans l'expertise, dans les méthodes et donc dans les chiffres produits et utilisés. Trois managers appuient ce point mais ne se prononcent pas à titre personnel, et enfin cinq managers s'ils constatent cette rationalisation des conduites dans leur environnement professionnel, prennent eux-mêmes de la distance au travers de ce qu'ils nous racontent.

Les verbatim impliquant une grande confiance sont très significatifs :

*« Même si ça pose des problèmes dans tous les sens, euh, une entreprise, elle gagne de l'argent, donc... la mise en face des coûts et des profits, et donc de voir si ... pour l'avenir de l'entreprise, ce n'est pas plus intéressant de réduire la charge salariale, ou au contraire de l'augmenter, selon la stratégie, ... si tu acceptes d'être gestionnaire d'une entreprise, tu acceptes ça! »* (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management)

ou *« Le fait qu'ils soient universellement utilisés, reconnus, est quand même, de mon point de vue, le fait, le reflet... du fait qu'ils traduisent quelque chose... »* (Entretien du 27/05/14, top manager, formation au management), *« on va de plus en plus sur la fiabilité des données qui doivent être présentées. C'est de plus en plus contrôlé, en interne, en externe, avec différents*



niveaux de contrôle... » (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire, formation au management),

*« Il nous faut des mesures autres qu'économiques pour arriver à piloter la banque. Et le climat social est un indicateur, qui nous permet une fois par an, de savoir si l'entreprise est sous pression réellement, ou si elle est moyennement sous pression, ou quel est le degré d'acceptabilité »* (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur aménagé),

*« Je voudrais insister, sur le fait que pour moi, le chiffre, il est important, il est clé ; c'est vrai qu'il nous sert, nous, à prendre des décisions, et dans la mesure où, il est normé et contrôlé (donc normé, ça permet vraiment de comparer avec... voilà, d'autres banques, d'autres compétiteurs etc. , et puis contrôlé, dans le sens, où, si on peut expliquer quelles sont les hypothèses qui permettent d'expliquer le chiffre) »* (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management),

*« On nous demande vraiment d'être précis et réel sur nos ajustements de dettes, et que... en fait, comme on suit une méthodologie pour faire tous ces ajustements, on nous demande d'appliquer la méthodologie »* (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management),

*« Ils payent cher, pour être surs qu'ils ont regardé tout ce qu'il fallait regarder!! Donc je ne pense pas que dans ce sens-là, il y ait énormément de problèmes de mauvais chiffres regardés, parce que... c'est quand même un process assez standardisé au final. Ça fait des années et des années que ça se passe, et que les gens font la même chose tout le temps »* (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management).

A nouveau, aucune caractéristique ne se détache parmi ces quinze managers, l'expérience s'échelonne de trois à quarante ans, tous les profils sont représentés.

Cinq managers prennent de la distance. Nous ferons un point quant aux caractéristiques des personnes interrogées (souvent les mêmes personnes, à priori), qui font preuve de distance par rapport aux différents éclairages et donc par rapport à l'usage des chiffres finalement, dans une prochaine section. Dans le cadre de cet éclairage, des raisons à cette prise de distance, sont mentionnées : *« Et j'ai l'impression qu'on veut tellement se raccrocher aux chiffres que quelquefois, on oublie que ce sont quand même des hommes derrière qui gèrent tout, ce sont des relations humaines et des réflexions humaines qui conditionnent le reste, quoi »* (Entretien du 10/02/14, top manager, formation au management), *« Le bon sens paysan : (rires) mais la*

*partie la plus quantitative, la plus noble, le gros chiffre... etc., et essayez de trouver aujourd'hui du Gervais dans des bacs, c'est un cas d'aveuglement !* » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management),

*« Sauf que, en allant chercher un tout petit peu plus loin, dans deux ans, ce ne sera plus occupé comme aujourd'hui. Et c'est vrai que quand on regarde les chiffres, on aurait pris une autre décision que, finalement qui avait du sens pour nous. »*

(Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire au management),

*« Il n'est même pas question d'aller creuser plus avant pourquoi on a produit tel chiffre qui va être assimilé à une sorte de démonstration »* (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée), *« Nous on a le ressenti humain, on voit comment tourne l'entreprise, on voit ce que la personne est capable de faire quand on est conseiller, par contre la direction, elle, voit les tableaux de bord, les comptes de résultat, un bilan. »* (Entretien1 du 23/01/14, actuellement dirigeant de PME, formation au management).

La confiance dans l'expertise et la valorisation des conduites rationnelles font donc partie, selon les managers qui se sont exprimés, qu'ils y adhèrent ou pas, de phénomènes dominants dans le monde des organisations.

#### 6.1.3.3.2 La gestion de l'entreprise se fait au nom d'une extériorité qui dédouane

Dix-sept managers évoquent cet aspect de la variable explicative que nous analysons, ils constatent qu'effectivement c'est ainsi, les entreprises sont gérées par un certain nombre d'indicateurs dont ils donnent des exemples : *« C'est assez fréquent, des entreprises qui se focalisent, soit sur des dividendes, soit sur la marge... »* (Entretien du 5/07/14 manager intermédiaire, formation au management), *« Typiquement dans notre industrie... les deux indicateurs qu'on suit le plus, enfin que tout le monde a en tête, c'est booking et taux staffing »* (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management), *« Tu fais ce qu'il faut, pour qu'elle (ton entreprise) rentre dans les cases du marché, des investisseurs, ce sont les règles du jeu »* (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management), *« On a un nouveau PDG depuis quelques mois, qui clairement, est là pour maximiser la marge, aux dépens même du cœur de métier »* (Entretien du 5/07/14),

*« J'ai des critères, qu'on m'impose à la banque de France, c'est-à-dire les régulateurs, de taux d'impayés, de taux de défauts, de taux de contentieux ainsi de suite, au-delà de là, au bout d'un certain nombre je suis engagé, je suis un mauvais*

*dirigeant par conséquent, on pourrait me retirer mon agrément, donc je fais en sorte d'avoir les meilleurs critères, ça veut dire qu'en faisant ces meilleurs critères, je jette les gens, au lieu de dire, vous avez le droit à deux mois de découvert, vous n'avez qu'un mois... » (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur complétée),*

*« Il faut arriver à une rentabilité de marge nette, donc du coup, finalement vous le prenez dans tous les sens que vous voulez et vous jouez, vous jonglez avec toutes sortes de chiffres et puis parfois de toute façon vous n'avez pas !... » (Entretien du 18/12/13, dirigeant de PME, formation d'ingénieur complétée),*

*« Il y avait un contrôle des coûts, très très strict. (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire), « De toute façon, il y a deux points, c'est les capitaux propres et l'EBE, sorti de là, tous les dossiers et toute la santé d'une entreprise, voilà. » (Entretien 1 du 23/01/14 dirigeant de PME, formation au management),*

*« Vous avez trop de fonds propres par rapport à ce qui est préconisé par le groupe, voilà, on a les chiffres, ça en atteste, vous nous remontez ça tous les mois en reporting, ce n'est pas normal, il faut faire une réduction de capital. » Donc les gens nous disent « non, on ne peut pas, ce n'est pas possible, à cause de nos contraintes réglementaires », « Non non la contrainte réglementaire, elle est européenne, il n'y a pas de raison, on réduit votre capital ! » (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire, formation au management),*

*« Mais la rentabilité on le voit bien parce que en fait, il y a eu un analyste qui était vachement intelligent dans son coin, qui a regardé et qui a dit, « ces clients-là ne sont pas rentables », donc on va les virer les gens qui ne sont pas rentables, donc je te fais un bête truc sur Excel, je prends tous ceux qui ont un chiffre d'affaires inférieur à tant et qui ne sont pas rentables, et tout le monde est passé à la moulinette, tenez-vous bien, y compris des gros clients potentiels puisque dans une batterie de segmentation de marché, vous avez celui avec qui vous faisiez un petit chiffre et qui a quand même un gros potentiel de développement... Ce qui est, encore une fois, terrifiant, c'est qu'on prend un objectif chiffré sur quelque chose et puis quelque part, on ne met pas l'intelligence..., moi je suis quand même un peu sidérée de ça » (Entretien du 17/01/14, top manager, formation au management).*

La notion d'extériorité est pratiquée également dans le cadre des évaluations de personnes et/ou l'attribution de primes, dans ce cas la notion de dédouanement est plus évidente :

« Alors, l'avantage du chiffre, c'est, tu l'as fait ou tu ne l'as pas fait, on peut dire droit dans les yeux » (Entretien du 17/01/14), « Le DAF à l'époque me disait toujours « combien elles font de factures par jour ? » (Entretien du 27/08/13) ou « tout le monde va regarder le nombre d'heures que j'ai chargées sur l'année » (Entretien du 21/04/14).

Deux top managers, très expérimentés, l'un de formation ingénieur, l'autre en management décrivent clairement le phénomène de manière plus générale :

« Donc je crois qu'aujourd'hui, enfin quand je vois que ces gens-là ont l'âge de mes enfants, ceux dont on parle, ce patron, cette génération-là a tendance justement à ne plus utiliser que le chiffre et à se considérer dédouaner parce que, il a sorti son tableau Excel... » (Entretien du 28/02/14) et

« C'est une aide parce que normalement, c'est une aide à la décision, un handicap, car on perd, je pense, un côté des fois, de bon sens, et rationnel. C'est-à-dire qu'on se cache derrière le chiffre en disant « ce n'est pas moi, c'est le chiffre ». Après le tout, c'est de savoir qui est responsable du chiffre, c'est là où ça devient plus compliqué. (Entretien 2 du 4/04/14).

Ce sous-éclairage apparaît donc clairement dans l'analyse que nous avons effectuée. Sept personnes déplorent cet état de fait, à l'image des deux managers précédemment cités, d'autres déplorent parfois uniquement l'indicateur utilisé dans l'exemple cité, mais la notion d'indicateur qui est à l'origine des actions n'est pas nécessairement remise en cause. Le côté « dédouanement » n'est pas toujours évoqué en tant que tel, les discours constatent l'existence d'extériorités qui sont imposées, et qui sont à l'origine des actions humaines.

#### 6.1.3.3.3 Le chiffre rassure, réduit l'incertitude et le doute

Onze managers soulignent ce point au travers de dix-neuf références, parmi eux, six managers le ressentent effectivement : « on a toujours besoin de chiffres pour se rassurer » (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management), « rassurant, je pense que c'est nécessaire, je pense que c'est rassurant, c'est techniquement un outil de mesure » (Entretien 2 du 28/02/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur), « Le chiffre pour moi ce n'est pas une certitude, un chiffre, ça sert à nous rassurer » (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur complétée), « Mais il y a une culture, oui le chiffre rassure » (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management), « Le côté mathématiques rassure, clairement. Parce que c'est... ça permet de donner l'impression qu'on maîtrise »

(Entretien du 7/04/14 top manager, formation au management), « *qui dit pas de chiffre, dit l'inconnu et l'inconnu, ça fait peur quelque part, ça fait peur...* » (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire, formation au management), « *ça nous donne aussi une assurance que les trois mois qui se sont écoulés, c'est nickel et... donc l'importance donnée aux chiffres...* » (Entretien du 21/02/14, top manager, formation au management).

Les cinq autres managers le mentionnent de manière plus générale et ne se sentent pas nécessairement concernés : à propos du reporting, « *il y a aussi des gens qui ont besoin de se rassurer et qui, donc, en fait, sont dans le sur-contrôle, à partir du moment où tout sort d'une trajectoire idéale qu'ils ont définie...* » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management) ; entre une note et une perspective : « *je pense que la perspective amène une incertitude et que les investisseurs sont plus rassurés par quelque chose qui est sur* » (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management), ou encore « *il y a plein de gens qui utilisent les chiffres pour se rassurer, pour éviter, enfin, comment vous dire, pour mystifier la vraie réalité et c'est une façon de dire, si mes chiffres sont bons, et ben, ça marche...* » (Entretien 1 du 4/04/14, manager intermédiaire, formation universitaire).

Nous n'avons pas trouvé d'opinions ou d'exemples exprimant une divergence ou une opposition ; les managers qui se sont exprimés quant à cet aspect estiment qu'une des raisons expliquant l'usage privilégié du chiffre, est qu'il est ou qu'il est considéré comme rassurant.

#### 6.1.3.3.4 Le chiffre comme alibi de l'opacité du réel

Six managers s'expriment sur ce thème et y adhèrent : le chiffre a selon eux, la propriété de clarifier le réel complexe : « *parce que le monde étant tellement complexe, il faut, grâce aux chiffres et aux mathématiques, on arrive à simplifier les choses et à donner du sens* » (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management), « *Oui, c'est nécessaire de savoir poser des problèmes chiffrés, savoir identifier les blocages, savoir mettre les choses dans l'ordre pour trouver des solutions, ou avoir la meilleure lecture tout simplement* » (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management), « *Il vaut mieux (pour une entreprise) avoir une note que pas de note, même si c'est une mauvaise note, parce que..., enfin comme ça, ça... amplifie un peu la transparence sur les marchés* » (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management),

« *L'être humain a quand même des capacités mentales limitées, même si c'est..., on ne le dit pas souvent, le chiffre, ...c'est quand même aussi un moyen, abstrait, effectivement un chiffre* »

*est abstrait, ben d'avoir des éléments de comparaison, des éléments d'analyse... »* (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management),

*« Ces chiffres nous donnent une note, et bien la note, euh... ce n'est pas pour la note qu'on le fait, c'est pour le management, euh...de l'équipe locale et pour pouvoir expliquer l'écart perçu, qui est complètement subjectif d'un client, avec ce que l'on peut faire nous, pour corriger cet écart perçu. »* (Entretien du 28/04/14, top manager, formation d'ingénieurs complétée),

enfin un des enjeux pour le manager de demain : *« L'analyse des données, la capacité à transcrire des problématiques complexes en analyse chiffrée relativement simple ou vulgarisée. Sans ça, on... Sans ça, on avance à très grande vitesse dans un tunnel noir. »* (Entretien du 27/05/14, top manager, formation au management).

Dans ces remarques, le seul jugement humain est questionné, voire contesté parfois, et il n'est pas question d'une utilisation des chiffres en complément du bon sens et du jugement humain, il s'agit de remplacer un jugement par une analyse chiffrée, et donc selon nous, de remarques illustrant un usage excessif visant à limiter le recours au propre jugement.

#### 6.1.3.3.5 L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement

Dix-neuf verbatim de treize managers différents illustrent par ailleurs cette variable explicative de manière plus générale, sans que cela ne corresponde à un des sous-éclairages mis en évidence. Il s'agit d'exemples du monde des organisations dans lesquels, le fait que l'usage de chiffres ait remplacé ou puisse remplacer le bon sens et le jugement, a fait faire ou a fait proposer des choses aberrantes ou des erreurs. Les managers qui nous ont fourni ces exemples sont conscients que dans ces exemples-là, c'est l'usage prioritaire, voire exclusif de la donnée chiffrée qui a ou aurait amené à la « mauvaise » décision.

Nous avons sélectionné deux exemples :

- *« Notre meilleur client c'est celui de tout à l'heure qui dit, il faut que je révise mes coûts, quoi. Tout ce qu'on crée comme entreprise aujourd'hui, c'est ça. Vous allez le voir et on dit, si je te trouve une solution pour ton problème, et la personne en face ne répond jamais, ah, oui, mais attend, est-ce que un jour, je vais être dépendant. C'est hallucinant, la personne peut dire ah, oui, c'est une bonne idée, mais écoute on ne fixe pas de prix, dis-moi combien ça coûte, aujourd'hui, je t'enlève 10 %. Et les gens sont*

*prêts à externaliser leur savoir-faire, leurs compétences, ça veut dire qu'ils vont créer une dépendance vis-à-vis de quelqu'un sans même se poser la question de ce que ça va devenir. » (Entretien 2 du 28/02/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur),*

- *« On avait inventé un truc qui s'appelait le « pertinent cost » parce qu'on avait des usines en sous-activité. Donc quand l'usine est en sous-activité, donc le prix de revient augmente, puisque les frais fixes de l'usine restent les mêmes. Et dans la comptabilité normale (donc on est en plein dans les chiffres), on avait dit : « mon prix de revient cette année pour mon produit va être..., était l'année dernière de 80, va être de 100 puisqu'on en fait moins ». Donc le commerçant reçoit un chiffre : prix de revient de 100. Il faut vendre à 150, ce qui devient totalement impossible, et donc l'année suivante on en a vendu moins. Donc on en produit moins. Donc le prix de revient est de 120, etc... Donc, on avait dit dans les groupes de travail, puisque tout ça a été fait dans les groupes de travail : « on n'a qu'à faire un prix de revient simplifié, qu'on avait appelé « pertinent », en se disant, à 80 % des capacités de l'usine ». C'est un taux de revient faux, mais qui est vrai aussi. Et on positionne notre prix de vente en fonction de cela. Donc on avait réalimenté le taux d'activité des usines, en faisant ça et on s'était donc rapproché du coût pertinent et on avait gagné de l'argent finalement. » (Entretien 1 du 28/02/14, top manager, formation d'ingénieur).*

Dans le dernier exemple, l'usage du chiffre accompagné d'une réflexion et d'un débat, a permis de trouver la solution, il est important de noter que le top manager qui nous a raconté cette histoire d'où est extrait l'exemple cité, a fait le choix de cette solution de « pertinent cost », de manière isolée et peu conventionnelle, dans l'organisation dont il faisait partie à l'époque.

#### 6.1.3.3.6 Synthèse

Vingt-huit managers se sont exprimés dans le sens de cet éclairage, c'est-à-dire sur le fait que l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager limite le recours à son propre jugement, en constatant ou en démontrant par le discours, les faits suivants :

- Les conduites sont souvent rationalisées dans les organisations, dans lesquelles règne une grande confiance dans l'expertise, plus que dans le jugement personnel.
- Des extériorités, sous la forme essentielle de données chiffrées, peuvent être imposées aux managers et justifier leurs actions.

- Le chiffre est prioritairement utilisé parce qu'il est considéré comme rassurant, comme réducteur d'incertitudes.
- Le bon sens et le jugement disparaissent parfois au profit du seul usage du chiffre, sous prétexte de sa capacité à éclaircir et à permettre de mieux analyser le réel.

Plusieurs managers prennent de la distance par rapport aux deux premiers sous-éclairages et déplorent cette situation ; quatre top managers expérimentés de formations au management et d'ingénieur, observent de la distance de manière générale, en affirmant que l'usage du chiffre est insuffisant et que l'intuition, le bon sens, et l'analyse sont indispensables (nous l'avons relevé dans le cadre d'un nœud induit intitulé « **l'usage du chiffre, oui, mais pas seulement** »), cependant ils n'établissent pas clairement le lien entre le manque de recours au bon sens et au jugement personnel et l'usage prioritaire du chiffre.

Deux managers ne se sont pas exprimés du tout sur ce phénomène mais ce sont deux managers, qui font preuve dans leurs discours, d'un réel fétichisme à l'égard de la donnée chiffrée et qui ne sont pas susceptibles de contrarier cette variable explicative ; l'un estime en particulier, que tout est quantifiable et que « *Si les chiffres (qui sortent des systèmes d'information) sont erronés, ça c'est sûr, c'est la pire des situations.* » (Entretien du 28/03/14, top manager, formation d'ingénieur) et l'autre a eu un discours de confiance aux chiffres que nous pourrions qualifier de caricatural « *chez nous, on va chercher chaque poste de coût et puis après on fait le calcul à la troisième décimale...* » (Entretien du 27/04/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur).

Cette variable explicative nous semble finalement démontrée, malgré les différents ressentis, par un consensus au niveau de chacun des éclairages déclinés.

#### 6.1.3.4 VE4 L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager.

Les sous-éclairages de ce nœud principal direct sont les suivants :

- **Le chiffre n'est plus un moyen, il devient une fin en soi**
- **La représentation chiffrée est susceptible d'orienter les comportements**
- **La représentation chiffrée est susceptible de transformer le manager en exécutant**
- **Exemples de résistance à l'arrogance, à la dictature de la représentation chiffrée.**



Chaque nœud décliné, excepté le dernier, est réparti entre ce qui est du domaine du déclaratif, et ce qui correspond à des illustrations du sous-nœud.

Au total, vingt-neuf managers s'expriment sur ce phénomène au moyen de deux cent-quarante-deux verbatim, tous répartis entre les nœuds déclinés. Il n'y a pas d'exemple ni d'affirmation correspondant au nœud direct, dont la prise de conscience à titre personnel, ne semble guère envisageable.

#### 6.1.3.4.1 Le chiffre n'est plus un moyen, il devient une fin en soi.

Vingt-huit managers font état de ce phénomène, au travers de cent-quarante références. Quatre idées très différentes sont soulevées :

- Certains managers évoquent la production de chiffres pour le chiffre, sans utilité et sans analyse, qui occupe une grande partie du temps des managers et des collaborateurs
- D'autres évoquent le fait que la finalité de l'entreprise est susceptible de se limiter à l'atteinte d'un objectif chiffré, la finalité est réduite au(x) bon(s) chiffre(s) à atteindre.
- D'autres évoquent une course, une compétition interne orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs personnalisés.
- Enfin, le chiffre affichage, vers lequel il s'agit d'essayer de s'orienter, est évoqué dans une moindre mesure.

La première idée : le chiffre pour le chiffre, est évoqué par sept managers, dont cinq top managers qui le déplorent, à l'image de : « *en fait, ils (les services financiers de filiales de groupes) passent tout leur temps à produire des chiffres mais n'ont pratiquement plus le temps de les analyser.* » (Entretien du 18/03/14, top manager, formation au management), « *c'était une compilation de chiffres sans aucun terrain d'analyse* » (Entretien du 21/02/14, top manager, formation au management, toujours concernant une filiale de groupe, et à propos de son propre travail), « *c'est devenu la course aux chiffres, une remontée permanente de chiffres à chacun des commanditaires... il faut arrêter ça, ce n'est plus possible !* » (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte, concernant une entreprise publique française) ou encore, de manière plus générale, concernant les managers commerciaux :

« *On est en train de les convertir, les managers, en analyseurs de tableaux de bord, avec le contrôleur de gestion qui s'en mêle, avec tout un tas de choses comme ça, alors que la performance commerciale, que ce soit dans la relation avec le client,*

*que ce soit dans la relation du manager avec son vendeur, c'est une affaire d'humains* » (Entretien du 17/01/14, top manager, formation au management).

C'est l'absence de réflexion et la perte de sens qui nous semblent importants à souligner.

La seconde idée selon laquelle la finalité de l'entreprise correspond à un ou à des objectifs chiffrés, est mentionnée par vingt-un managers, parfois au travers de plusieurs exemples ou déclarations ; dans ce cas, il s'agit de ratios à respecter, d'objectifs de volume de ventes ou de différents résultats : parmi eux, deux managers (un manager intermédiaire de formation au management et un dirigeant de PME de formation ingénieur) estiment que c'est un point positif, pour le premier, parce que l'objectif prioritaire de l'entreprise est la rentabilité à l'exclusion de tout autre, le second un peu dans le même état d'esprit, souligne le côté « guide » des chiffres pour gérer une entreprise. Huit managers ne donnent pas leur sentiment.

Douze managers de profils à nouveau très variés, le déplorent, pour les raisons suivantes :

- en priorité parce que les objectifs chiffrés peuvent être établis au détriment de la pérennité et de l'équilibre de l'entreprise,
- mais aussi parce que d'autres objectifs sont également importants comme le souligne cette phrase « *l'approche extrêmement, oui, aveugle, uniquement sur un angle d'attaque qui est le profit, et tout est permis, pour faire du profit* » (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management), une personne a souligné en particulier dans ce cadre, l'absence de prise en compte des salariés,
- et enfin pour un manager, parce que cette notion peut amener à des falsifications ou de la tricherie de l'équipe dirigeante, par rapport à l'objectif à atteindre.

Dans ce cadre-là, un manager évoque également « *l'aspect un peu pervers* », du fait que le cours de l'action d'une entreprise dépende de résultats trimestriels à atteindre, et que la rémunération du dirigeant en dépende (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire au management).

La troisième idée selon laquelle des objectifs chiffrés personnalisés sont à atteindre en interne pour les salariés, est mentionnée par dix-neuf managers. Parmi eux, un jeune manager l'évoque sans donner son ressenti ; cinq managers estiment que c'est un point positif, car cela responsabilise les salariés, ça leur donne un objectif « *tangible* », ou encore : « *c'est un peu un cri de ralliement pour vos équipes et ça va permettre à vos gens de se mesurer par rapport à ça, on construit autour, vous voyez...* » (Entretien du 27/03/14, dirigeant de PME, formation

d'ingénieur). Parmi ces cinq personnes, un manager y voit par ailleurs un aspect négatif, cela peut amener, notamment s'agissant d'objectifs de rentabilité à atteindre, à essayer de se débarrasser de coûts sur d'autres managers en interne. (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire). Treize autres managers soulignent des aspects pervers ou négatifs de ce phénomène : un manager évoque le bonus lié au profit ramené, un autre souligne l'objectif atteint ou non comme justification facile de l'évolution de la rémunération, un autre l'option d'arrêter tout travail lorsque l'objectif est atteint, un autre le fait que cela peut amener à tricher, deux autres au fait qu'il faut parvenir à l'objectif peu importe les moyens utilisés, deux personnes évoquent la réalisation de leurs objectifs chiffrés au détriment de la qualité de leur travail ; enfin cinq personnes soulignent par ailleurs le fait qu'un objectif chiffré signifie bien souvent une évolution dans le sens du « toujours plus », ce qui est extrêmement démotivant, à l'image de cet exemple : « chez P., c'était plus la jungle (rires), c'était à qui ramènerait le plus de chiffre d'affaires !.....Et puis je me rappelle, on n'en faisait jamais assez ! J'ai tenu quatorze ans, depuis que je suis là, je me sens mieux (inaudible) (Entretien du 10/01/14, manager intermédiaire, formation au management).

La quatrième idée est évoquée par quatre managers : c'est en tant qu'entreprise, le fait de participer à un classement, ou par exemple, « sur son secteur, sur sa niche, sur sa ville, c'est être le plus gros » (Entretien du 10/02/14, top manager formation au management), ce qui implique pour les managers d'amener l'entreprise vers cet objectif :

« Et c'est vrai que ces classements ont une importance, qui est certainement disproportionnée, par rapport à la réalité de notre business. C'est-à-dire qu'on y accorde beaucoup plus d'importance que l'impact réellement, du fait de passer, je ne sais pas quoi, du 5<sup>ème</sup> au 4<sup>ème</sup> rang, clairement ! Oui, oui. En fait c'est tout l'effet de l'affichage en fait, c'est un chiffre affiché, c'est plus d'importance que voilà, un chiffre tout court, interne quoi. » (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management).

Dans toutes ces remarques et ces exemples, la représentation chiffrée n'est plus un outil au service du manager, ce n'est plus un moyen, c'est une fin en soi. Ce phénomène est clairement souligné par les managers avec qui nous avons échangé.

Un top manager, l'analyse avec beaucoup de recul :

*« donc, à partir du moment où il y a quelque chose qui paraît inspirer du respect, une autorité nationale, supranationale, académique, un média, à ce moment-là, effectivement, ça peut créer un effet de procession, donc sans forcément que chacun puisse prendre le temps ou fasse l'effort de décortiquer l'ensemble des paramètres pour derrière, en fait, décider, en fait, ce qu'il en fait. Finalement, le baromètre, en fait, illustre une certaine mesure de la performance, le baromètre, c'est une note, c'est la note cockpit, et donc le fait d'être bien classé dans le cockpit, d'avoir des bonnes mesures, ou d'être dans le vert dans le cockpit, devient plus important que d'amener l'avion à bon port, quoi. C'est la dérive un peu que l'on peut voir. C'est-à-dire que la finalité, ce n'est pas l'action, c'est la note. »* (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management).

#### 6.1.3.4.2 La représentation chiffrée est susceptible d'orienter les comportements

Vingt managers appuient ce phénomène dans le cadre d'illustrations ou d'exemples racontés ; il s'agit dans les exemples cités, de comportements orientés par la prise en compte du chiffre, considérés dans la plupart des exemples comme négatifs pour l'entreprise ou dans le cadre de sa gestion, c'est à dire que ces comportements n'auraient pas eu lieu, s'il y avait eu débat, réflexion ou d'autres critères ; nous avons remarqué également que dans ces exemples, le chiffre est une fin en soi.

Quatre managers estiment toutefois que l'usage de la représentation chiffrée permet une orientation des comportements positive d'après eux, dans le sens d'une stimulation, d'une motivation *« le chiffre là, il est plus là pour porter l'ambition et donner aux gens la motivation, la force pour chacun de contribuer à sa façon, où qu'il soit dans l'organisation et atteindre... ce cette ambition »* (Entretien du 28/03/14, top manager, formation d'ingénieur). Cela semble être l'objectif de départ.

Pour tous les autres, le comportement est orienté au détriment de quelque chose, nous avons sélectionné deux exemples probant :

- *« J'étais sur un télésiège avec un fournisseur d'une de mes anciennes sociétés, que je ne nommerai pas, d'emballage et il m'a donné un exemple comme ça ; il m'a dit que, en fait, il devait fabriquer un emballage et en fait l'ingénieur qui s'occupait de la liaison marketing/industrie, devait envoyer un cahier des charges pour un nouvel emballage, et le cahier des charges..., donc il a appelé cette personne en disant « écoute, j'ai reçu votre cahier des charges, ou ton cahier des charges, parce qu'ils se*

*tutoyaient, mais simplement là, tu me demandes une Rolls Royce, alors que je connais ta chaîne de conditionnement, et en fait, je peux te faire un produit qui sera tout aussi efficace, le consommateur ne verra pas la différence, mais simplement il va te coûter beaucoup moins cher. » Et là, l'ingénieur responsable de la liaison marketing/industrie, lui a dit : « Non, non, tu n'as pas compris ! En fait, le marketing est coincé, parce qu'ils sont en retard ; même si ils vont considérer que c'est trop cher, ils n'auront pas le choix, ils vont accepter ; et nous l'année prochaine, on fera un projet d'analyse de la valeur, et on reviendra sur un produit moins cher, et comme ça, moi j'aurai atteint mes objectifs de l'année » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management) et,*

- *« La performance oui, mais, alors la marge elle intervient un petit peu indirectement, mais on n'est pas sur le CA réellement généré et on n'est pas sur l'économics global, en termes de : qui est facturé et qui ne l'est pas. Vous pouvez avoir des effets de bord, c'est-à-dire que, à la limite, chez nous, un manager, il est plus..., il n'est presque pas motivé à facturer, ce qui est idiot ; s'il oublie de facturer, on peut perdre un, deux ou trois mois de trésorerie ; à un moment donné, ça se voit, parce qu'on va avoir, un tunnel, voilà il va y avoir beaucoup de jours faits sur ses missions, pas de facturation, ça va se voir .... Et puis comme tout staffing à regarder sous un angle, là les choses aberrantes qu'on a, c'est qu'on va peut-être demander le même effort commercial en termes de ressources pour une proposition à 7000 euros que pour une proposition à 7 millions puisque ce n'est pas regardé... » (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management).*

L'usage privilégié de la représentation chiffrée a donc à priori dans certain cas, pour objectif d'orienter les comportements, dans le sens d'une motivation, d'une stimulation, mais par l'orientation des comportements, qui est effectivement constatée, elle est susceptible de générer des effets pervers y compris pour l'entreprise.

#### 6.1.3.4.3 La représentation chiffrée est susceptible de transformer le manager en exécutant

Dix-neuf sources vont dans le sens de ce thème, la notion de contrainte domine, huit managers l'évoquent, dont sept à titre personnel, dans le sens de, nous n'avons ou nous n'avions pas le choix :

*« Je me sens clairement géré (tableau concernant un volume d'activités à remplir)... en plus ce n'est pas facile à défendre parce que si les gens n'ont pas la tête dedans, ils vont tout simplement dire que je ne suis pas efficace !...C'est bien ficelé quand même ! »* (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management)

ou,  
*« Moi j'ai des critères, qu'on m'impose à la banque de France, c'est-à-dire les régulateurs, de taux d'impayés, de taux de défauts, de taux de contentieux ainsi de suite, au-delà de ça, au bout d'un certain nombre je suis engagé, je suis un mauvais dirigeant par conséquent, on pourrait me retirer mon agrément, donc je fais en sorte d'avoir les meilleurs critères, ça veut dire qu'en faisant ces meilleurs critères, je jette les gens »* (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur complétée)

ou encore :

*« Vous savez moi quand j'étais chez Kraft, j'ai vécu ça, c'est très marrant, j'avais un anglais, qui était d'un bon sens terrible, il me mesurait sur le nombre de visites que faisaient mes vendeurs, et puis après il me mesurait sur combien de visites il me fallait pour faire un contrat. Deux KPI qui vous tordent le cou au truc parce que si vous ne faites pas assez de visites, vous êtes coincé parce que vous n'avez pas la bonne activité, mais si vous en faites trop qui sont improductives, vous avez un taux de conversion qui n'est pas le bon. Donc c'était tellement drôle mais maintenant je le vois avec un petit peu plus de recul mais c'était extrêmement, ah c'était extrêmement mathématique son truc : le nombre de visites, oui c'est bien, les vendeurs ont fait des visites etc. etc. Et puis après combien de visites pour faire un contrat : quoi !! Vous faites tant de visites pour faire un contrat mais ils sont nuls vos vendeurs !!! Qu'est ce qui se passe là ? Donc, j'étais coincée dans les deux cas. Donc effectivement j'ai été obligée, cela me fait sourire maintenant parce que, mais à l'époque cela me mettait presque en souffrance, c'est ça qui était drôle, parce que j'avais l'impression, vous savez on appelle ça de l'injonction paradoxale. »* (Entretien du 17/01/14, top manager, formation au manager).

La notion de « souffrance » est sous-jacente chez un autre manager.

Une autre idée forte émerge, il s'agit de : c'est la règle du jeu, c'est mon job ou c'est son job, il est payé pour cela », il y a contrainte mais acceptée, mieux vécue ; six managers le soulignent pour les autres, un seul donne un exemple personnel :

*« Quand j'étais dans le business à la grande consommation, il y avait des, ce qu'ils appelaient des price point, c'est-à-dire il fallait dans la bande un 399, 499, 599, etcétera. Donc il fallait rentrer dans ces bandes-là. Et, bien si vous êtes au-dessus, franchement vous avez peu de chance quoi ! Et donc, on passait effectivement notre temps à regarder les coûts des produits et comment sauvegarder un euro, enfin un dollar, sur le coût d'un clavier ou sur autre chose, etcétera, parce que finalement, c'est une grande différence. Et quand les prix des composants ou des matières premières augmentaient, par exemple sur les cartes mémoires ou ces trucs-là, en fait c'était la catastrophe parce qu'on perdait toutes les marges. C'était la marge du produit ! »* (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire).

La remarque la plus marquante de l'application de la règle du jeu, est celle-ci: *« tu as trop de coûts, il faut baisser les coûts, tu vires des gens quoi ! (rire) »*. (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management).

Par ailleurs, toujours sur ce thème, un manager évoque dans le sens de managers « exécutants » : *« des gens formatés, des gens qui sont soi-disant rentables »* (Entretien 2 du 28/02/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur), un autre : une perte d'autonomie et de capacité de décider eux-mêmes dans le sens de réorganisations ayant pour objectif *« des améliorations de résultat dithyrambiques »* (Entretien 1 du 28/02/14, top manager, formation d'ingénieur) ; enfin, dans le cadre de la spéculation boursière, un manager, ancien trader, considère qu'une machine ferait tout aussi bien le même travail, l'instrumentalisation semble donc totale :

*« Plutôt que de payer un trader 500.000 euros par an, si vous avez une machine, que vous appuyez sur un bouton une fois le matin et une fois le soir et la machine se débrouille toute seule, pourquoi payer le trader ? On n'est pas très loin d'être à ce stade-là »,*

et à propos des conseillers financiers :

*« Que peut faire une personne seule même si elle est intelligente, qu'elle lit les Echos et qu'elle décrypte tout, vu qu'il y a des machines qui vont un million de fois plus vite et qui ont bien vu toutes les combinaisons possibles et ont déjà fait les placements les plus pertinents ? »* (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée).

Dans le cadre de certaines activités, la réflexion humaine ne semble plus requise.

L'ensemble de ces déclarations et récits vont tous dans le sens d'un manager contraint, soumis aux règles du jeu, plus exécutant que responsable.

#### 6.1.3.4.4 Synthèse

Deux managers qui se sont déjà exprimés au niveau des éclairages précédents nous ont toutefois fourni deux exemples de résistance selon leurs propres mots,

*« à la dictature des chiffres » et à « l'arrogance des chiffres » : « Moi, je suis dans une entreprise qui est en LBO, donc mes actionnaires ne s'intéressent pas à des produits ou à des actions qui sont bonnes pour l'entreprise mais qui pourront avoir des retours sur investissements supérieurs à 3 ans, parce que très probablement, on travaille pour les suivants. Donc si j'ai des éléments, dans lesquels je pense..., alors que ça va nous pénaliser, parce que ça va coûter, ça va dégrader les indicateurs, mais que c'est bon pour l'entreprise, il faut que je trouve en fait, une autre manière de les présenter, et plutôt les présenter dans un intérêt sur... en fait une logique de revente aux futurs actionnaires et de valorisation en fait du business plan futur, même si ça coûte dans les 2 ou 3 prochaines années ; je suis obligé de leur expliquer que : « oui, ça va leur coûter, oui, ça va pénaliser les indicateurs, mais que en fait on peut démontrer, on peut espérer que finalement ça valorise l'entreprise, et que même s'ils ont investi pendant 2 ou 3 ans, et même si, il n'y a pas de « pay back » immédiat, ils puissent avoir un retour sur investissement à la sortie. Sinon, je ne peux pas obtenir en fait les moyens dont j'ai besoin. » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation en management) et*

*« Oui, sauf que c'est la clause de départ, donc c'est non, je ne dirais pas aux gens à qui j'ai dit, on se remonte les manches, on s'en sort, machin, moi je prends un poste et je vous licencie. Ho, han, et donc je rentre et je rappelle le nouveau directeur, pas tout de suite, il me rappelle, je bosse, il est 10h du soir, et il me dit, j'avais signé mon contrat, hein, et ... pour être directeur du truc, c'est intéressant vous allez gagner des sous, et ils me rachetaient mes 20 % en plus et ... et on discute, et je lui dis, non.... Et donc, moi c'est l'arrogance des chiffres, si il y a un exemple, c'était ça ! » (Entretien 2 du 28/02/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur).*

L'usage du chiffre est donc effectivement susceptible d'instrumentaliser le manager, parce qu'il semble qu'il n'y ait bien souvent pas de réflexion ni de débat autour du chiffre qui est



imposé comme une fin en soi, et vers qui tous les efforts tendent ; dans ce cadre, outre les représentations véhiculées et le contexte, nous avons constaté à travers de nombreux témoignages que la résistance n'est pas facile, ni nécessairement souhaitée, et que la représentation chiffrée est susceptible d'orienter les comportements, voire même de transformer le manager en simple exécutant.

Un manager ne s'est pas exprimé sur ce thème, mais il n'a par ailleurs émis aucune opinion contradictoire.

### 6.1.3.5 VE5 L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise

#### 6.1.3.5.1 Huit sous-nœuds

Vingt-sept managers se sont exprimés sur ce thème, via cent-cinquante-huit références. L'analyse des retranscriptions nous a amenée à décliner cette variable en huit sous-nœud, chacun étant une composante de l'idée générale. Ces nœuds sont les suivants, du plus cité au moins cité :

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée favorise le contrôle :** dix-huit managers mentionnent ce phénomène au travers de déclarations ou d'exemples, comme

*« Il y a de plus en plus d'outils, qui permettent de faire ça. Alors après, ces outils-là, il y a une résistance à la mise en place de ces nouveaux outils, parce que les gens disent, ouais c'est un peu de l'espionnage, vous savez tout ce qu'on fait ; et en fait, tout ensuite vient dans la confiance que les gens développent ou pas sur la façon dont ces chiffres sont utilisés, s'ils sont utilisés pour fliquer ce qu'ils font ou est-ce qu'il sont utilisés pour vraiment construire la mesure qu'on a décidé qu'il fallait suivre. »* (Entretien du 28/03/14, top manager, formation d'ingénieur)

ou *« Chaque collaborateur reçoit des objectifs précis de son management en début d'année et en fin d'année le management vérifie, il y a des débats contradictoires, ce n'est pas la dictature de l'entreprise, il y a un débat premier pour voir si les objectifs ont été atteints, oui, non, et il y a une discussion sur les modalités qui ont fait que les objectifs ont pu ou non être réalisés mais dans un souci d'objectiver. On peut discuter, du coup les objectifs qu'on doit fournir doivent être chiffrés et évalués*

*quantitativement.* » (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur complétée).

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée évite la justification :** quinze managers appuient cette idée dans leurs propos ou dans le cadre d'exemples : « *Ils se retrouvent avec rien à faire, c'est super dur socialement mais en même temps économiquement ça se comprend quoi !* » (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management), « *maintenant en remplissant notre modèle, ça guide, et du coup, on fait moins de... on donne beaucoup moins d'explications* » (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management) ou « *par contre effectivement, ça ((le chiffre) devient un outil de justification, quand on n'arrive pas à assumer les conséquences de sa décision* ». (Entretien du 27/03/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur).

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible de démotiver :** treize managers soutiennent cette idée dans leurs propos :

« *Je ne peux pas leur reprocher de me mettre la pression sur la rentabilité etc. sachant que moi, ça va me déranger de faire les choses plus vite, plus... Alors qu'il y a de l'incompressible et que je ne peux pas... Au bout d'un moment je m'en sortirai difficilement.... Pour le moment ils peuvent se le permettre, ils ont le marché du travail avec eux* » (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management),

« *Si vous réalisez 100, alors que c'était une performance importante, on vous demandera 110 l'année d'après. Euh...mais pour autant vous ne serez pas forcément revalorisé, euh...* »

(Entretien du 18/12/13, actuellement dirigeant de PME, formation d'ingénieur aménagée) ou

« *Donc je dirais, l'utilisation de chiffres, ben ils sont complètement passés à côté d'un nouveau champ technologique, et puis, en même temps, ils ont démotivé une partie de leurs employés.* » (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire).

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée développe la concurrence au détriment de la coopération :** douze managers appuient cette idée comme notamment « *Dans ce que j'ai pu voir avant effectivement, c'était la personne qui était classée un, deux et trois ben il y avait une bouteille de champagne, l'autre qui suit, le reste rien.* » (Entretien 1 du 23/01/14, actuellement dirigeant de PME, formation au management), « *Dans l'entreprise Transports RAVE, là clairement on mettait en avant celui qui ramenait le plus de contrats, celui qui roulait le plus... On avait le palmarès des*

*conducteurs, celui qui faisait le plus de kilomètres, la consommation de carburant... »* (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management) ou encore à propos dans un grand groupe industriel de,

*« on a toute une méthode, en fait, de recharge des frais du siège vers les pays... », « ça, c'est constamment en discussion parce que « Mais pourquoi moi, je devrais payer pour un tel, alors qu'un tel, machin, machin ». Et en fait au final zéro valeur ajoutée parce que comme je dis souvent, poche droite ou poche gauche. ». (rires)* (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire).

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée favorise l'individualisme :** dix managers soulignent ce point comme par exemple,

*« Et donc finalement, on considère qu'il faut se servir en premier et que l'intérêt individuel passe avant. Et donc quand on a ce type de personne à l'intérieur de l'entreprise, c'est effectivement extrêmement toxique, même si les modes de rémunérations, j'en ai parlé, acceptent ça. »* (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management),

*« Euh, le meilleur dans notre milieu, c'est celui qui va développer commercialement, qui va permettre de développer le CA, et donc de ramener du cash.... Tous les 2, on est des personnes sur qui on peut compter, en fait, on peut toujours compter sur nous, mais les autres.... ils ont peut-être des succès commerciaux, mais en même temps, je pense qu'ils ne sont pas... A la première occasion, s'ils ont un intérêt à aller ailleurs, ils partiront. »* (Entretien du 18/03/14, top manager, formation au management),

*« Sa réalité à lui, c'est son profit. »* (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire, formation au management), ou encore

*« Alors que là, c'est la guerre quoi, et si vous n'avez pas un carnet d'adresses, et puis même une fois que vous passez associé, moi j'ai des collègues qui ont démissionné ! Parce que après, les jeunes associés ne sont pas encore vraiment partenaires, juste salariés et vous ne devenez associé que... Alors on lui disait : « ah eh bien non, là tu as fait du CA, mais tu vas me le donner ! ». Du coup, c'est... »* (Entretien du 10/01/14, manager intermédiaire, formation au management).

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée réduit l'échange OU à la place de l'échange :** neuf managers évoquent ce phénomène, certains le déplorent comme,

« Bon, vous êtes satisfait de 1 à 5, de votre métier ? ». Mais est-ce que c'est ça qui compte, ou est-ce qu'il vaut mieux en discuter, plutôt que d'essayer de le chiffrer, en disant, la satisfaction en entreprise, selon les salariés, elle est de 4/5 : OK, hop ! Donnée chiffrée, validée, c'est bon, c'est noir sur blanc en fait ! Alors que si tu discutes, il y a peut-être des choses à revoir, des choses à améliorer, des choses... C'est dur quand même comme... c'est large ! » (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management).

D'autres non

« Il faut qu'au fil de l'eau les gens s'expriment. Donc on fait des enquêtes de climat social, d'événements et on arrive à des choses... euh à l'inverse dire que c'est négatif... euh des chiffres peuvent être négatifs, exemple... euh, quand on fait des ruptures conventionnelles, que l'on recrute des gens, ici on recrute cent personnes par an et on se sépare, en rupture conventionnelle, c'est-à-dire à l'amiable d'une cinquantaine par an, pour insuffisance de travail, inadaptabilité au travail, les conditions de travail et ainsi de suite et... euh » (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur complétée)

ou encore :

« C'est que juste en analysant le trafic d'emails, le trafic de message, ce genre de choses... Pour identifier si finalement il y a pas eu trop de personnes qui sont intervenues, si on n'a pas perdu du temps dans une boucle à un moment donné parce que personne ou que quelqu'un n'a pas répondu ou ce genre de choses, alors il y a la vision positive et la vision négative de ce genre de choses. Il y a là, là, c'est l'énorme flicage, parce qu'après on peut dire attends ... Ben, cette idée montre à quel point : eux, ce qu'ils disent c'est que l'entreprise a une mine d'informations qu'elle n'utilise pas, que ce soit dans ... pour mesurer, pour mieux comprendre comment les gens travaillent entre eux, et comment les gens travaillent avec leurs clients ou avec leurs fournisseurs. Voyez, on peut encore faire plus » (Entretien du 28/03/13, top manager, formation d'ingénieur).

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée implique la valorisation de la performance au détriment de l'humain :** sept managers s'expriment sur ce point, trois personnes le déplorent, « Et aussi, plus grave des dirigeants qui sont extrêmement bons pour obtenir des résultats quantitatifs et qui laissent des champs de ruine humains » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management) ; quatre le

constatent : « *Je pense qu'ensuite, après, finalement, cette course au résultat, cette poursuite à l'amélioration économique, ça aussi donne beaucoup de stress aux gens. Ça les rend plus... très liés à leur performance* » (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire) ou « *On est dans cette situation, où, effectivement, le chiffre, l'appât de pouvoir faire mieux etc. de temps en temps (pour certains en tous cas), élimine la qualité de la relation, la confiance, l'engagement, etc...* » (Entretien 1 du 28/02/14, top manager, formation d'ingénieur).

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée, comme objectif, peut amener à tricher :** quatre managers mentionnent ce fait à l'image de, « *Un exemple typique aussi, on va tricher sur les résultats, alors finalement à un moment donné aussi, parfois, euh, et plus l'organisation est importante pire c'est, vous ne savez plus exactement ce que vous devez faire.* » (Entretien du 18/12/13, actuellement dirigeant de PME, formation d'ingénieur complétée). Ou « *Un objectif inatteignable par exemple, on va essayer de le contourner en trouvant des mauvaises solutions* » (Entretien 1 du 4/04/14, manager intermédiaire, formation universitaire) ou encore « *Je m'étais aperçu que dans une procédure budgétaire classique, les gens ne veulent pas se mouiller, donc ils mettent des chiffres pour avoir une bonne chance de les atteindre.* » (Entretien 1 du 28/02/14, top manager, formation d'ingénieur).

#### 6.1.3.5.2 Synthèse

Nous avons cité seize managers sur ce thème, parmi les vingt-sept qui se sont exprimés dans ce sens, tous de profils très différents, les ressentis des managers sont loin d'être les mêmes mais nous percevons dans chaque discours, une influence de l'utilisation de l'usage prioritaire du chiffre, sur le lien social en entreprise, qui semble se modifier, voire à nos yeux, se dégrader puisqu'il entraîne selon les uns et/ou les autres, un monde dans lequel le contrôle, la concurrence, l'individualisme, la performance sont des valeurs dominantes, pouvant entraîner de ce fait de la tricherie, et/ ou de la démotivation, un monde dans lequel l'usage du chiffre remplace le débat et l'échange.

Nous avons cherché des signaux contradictoires en relisant les verbatim positifs par rapport à l'usage de chiffre et qui vont dans le sens de « **l'usage de la représentation chiffrée en entreprise, est une aide** », nous y avons trouvé de nombreux avantages indiscutables de l'usage des chiffres : il permet de synthétiser, de comparer, c'est une aide à la gestion, c'est

facile et permet un gain de temps... Rien ne va dans le sens d'un renforcement du lien social, y compris le chiffre comme support de discussion et échange, car le chiffre n'est pas indispensable à l'échange et n'a pas pour finalité de le permettre en particulier ; d'autre part, s'il y a échange, débat autour du chiffre, et donc remise en question, il ne s'agit plus d'usage excessif. En entreprise, le chiffre est effectivement nécessaire, indispensable, c'est une aide, seul l'usage excessif voire exclusif parfois, est susceptible de favoriser des dérives. Les trois verbatim concernant par ailleurs le chiffre comme outil de communication, ne concernent que des chiffres affichés, des effets de communication. De même trois managers évoquent le chiffre comme outil de mobilisation, il est utilisé dans ce cas pour mobiliser les « troupes », avec les effets pervers que cela peut engendrer, qui ont été évoqués précédemment. Il n'y a donc pas de signaux contradictoires.

Trois managers ne se sont exprimés sur aucune variable de VE5, ce sont trois top managers, qui ont souligné par ailleurs le côté indispensable de l'usage du chiffre, sans émettre de point de vue divergent quant à cette variable explicative en particulier.

### 6.1.3.6 Synthèse sur les variables explicatives

Les cinq variables explicatives sont très documentées ; chaque individu a un ressenti et une prise de conscience qui lui sont propres, mais il y a consensus dans les propos par rapport aux éclairages, ce qui nous permet de conclure que :

- L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité : cet éclairage est particulièrement documenté, s'il fait consensus, il est difficile toutefois, face à des contradictions dans un même discours, de déterminer quelle est la prise de distance réelle des managers interrogés.
- L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'isoler le manager des conséquences de ses actes : c'est souvent l'interprétation des discours ou des exemples donnés, qui ont appuyé cet éclairage, plus qu'une prise de conscience affichée de ce phénomène.
- L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager limite le recours à son propre jugement : aucun manager n'évoque clairement le phénomène, qui nous semble toutefois démontré à travers les verbatim appuyant les divers éclairages déclinés de cette variable.

- L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager, les discours démontrent clairement le fait que le chiffre est devenu une fin en soi et que la résistance, si elle est souhaitée, ce qui n'est pas toujours le cas, n'est pas facile.
- L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise : aucun manager ne mentionne ce phénomène, mais vingt-sept d'entre eux évoquent un ou plusieurs phénomènes qui vont plus dans le sens, nous semble-t-il, d'une dégradation plus que d'une simple transformation.

Concernant les différences entre les individus, au niveau du ressenti et de la prise de conscience ou pas, il n'a jamais été possible de les regrouper en fonction des caractéristiques que nous avons choisies d'étudier : type et taille d'entreprises, formation, ancienneté, niveau de responsabilité et fonction.

#### 6.1.4 Quel(s) autre(s) éclairage(s) ou variable(s) explicative(s) émergent de l'analyse de contenu ?

Nous avons par ailleurs essayé de faire ressortir des discours, de nouveaux éclairages ou variables explicatives du lien étudié, au travers de quatre nœuds induits :

- Ce que disent les interviewés des dérives
- Ce que disent les interviewés de la responsabilité des managers
- Les pratiques intériorisées : ce qui semble normal, naturel
- Ce que disent les interviewés sur l'usage de la représentation chiffrée hors éclairage

La relecture du contenu de ces nœuds nous a amenée à envisager un nouvel éclairage sous-jacent dans les discours précédemment cités :

- L'usage excessif de la représentation chiffrée est amplifié dans la grande entreprise.

Nous envisageons également une nouvelle variable explicative déclinée, ou deux variables, qui nécessitent une analyse plus précise :

- L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant, et
- L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé une évolution (dégradation ?) des valeurs des managers / Ou éclairage décliné : un système dans lequel les valeurs ont évolué...

Nous entendons par « valeurs », le sens suivant, défini dans le Petit Larousse en ligne : « *Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre* ». Enfin, la relecture de ces nœuds nous a amené à constater que les managers eux-mêmes confirment une forme de déresponsabilisation des managers, nous y avons trouvé également des confirmations des variables explicatives existantes.

#### 6.1.4.1 Eclairages apportés par le terrain

6.1.4.1.1. L'usage privilégié de la représentation chiffrée est amplifié dans la grande entreprise.

Sept managers mentionnent ce point au travers de seize références :

*« Souvent une culture familiale où il y a un patron, qui connaît sa boîte, de manière euh, intrinsèque, parce qu'il l'a eu de son père ou..., il connaît très bien, on a moins cette dérive des chiffres.... Dans les entreprises de plus petite taille, même nationales, on arrive quand même à connaître les gens au moins par visio etc., du coup ça tempère quelque part. »* (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire).

Cette personne a travaillé aussi bien en grande entreprise qu'en PME, et a cité des exemples d'usages excessifs du chiffre en PME. Un autre manager, qui a travaillé en très grande entreprise cotée, en filiale en création et qui dirige actuellement une Entreprise de Taille Intermédiaire, nous a dit :

*« Et je pense qu'il y a une dictature quantitative, et il y a une dictature quantitative dans les grandes organisations, beaucoup plus que dans les TPE ou dans les PME, parce que dans les PME, en fait il y a un lien physique qui fait que, on voit tout de suite sur la tête des gens, si ça va, si ça ne va pas et quand on leur dit quelque chose, s'ils sont d'accord ou pas d'accord, et donc finalement, il y a des filets de sécurité. »*, *« Et puis, les grosses structures en fait, ont les moyens d'acquérir énormément de spécialistes de données et aujourd'hui, la difficulté, c'est la qualité du filtre. »* (Entretien du 5/03/14, top manager) ;

ou un autre encore : *« en fait on se rend compte qu'on n'est qu'un pion dans les grosses structures, tandis que nous, on a vraiment l'aspect humain. »* (Entretien 1 du 23/01/14, dirigeant de PME qui a travaillé quelques années auparavant dans une grosse structure). Un



manager parmi les sept, n'a connu que la PME, les six autres ont des éléments de comparaison entre grandes et petites entreprises. Deux personnes parmi celles qui n'ont pas évoqué ce point ont également connu les deux types d'entreprises.

Il n'y a pas d'opposition à ce point de vue, il semblerait que si l'usage privilégié de la donnée chiffrée existe dans les petites entreprises, dont le cadre était concerné aussi par nos différentes variables explicatives, le phénomène serait accru dans la grande entreprise, plus anonyme, ce qui appuie par ailleurs VE2.

#### 6.1.4.1.2 Une forme de déresponsabilisation est constatée voire admise par les managers

Notre guide d'entretien visait à recueillir le ressenti des managers quant à l'usage de la représentation chiffrée ; l'avant dernière question (Q12), abordait toutefois le concept de responsabilité : il était demandé en particulier, aux managers, à partir de deux exemples de « dérives » : **« Le trader ou les managers ayant imaginé ou appliqué ces pratiques, sont-ils des responsables ou un rouage ? »**.

Le trader, s'il n'est pas un manager dans le sens où il ne gère pas des hommes, est un responsable de l'entreprise, formé, qui manipule et est responsable de grosses sommes d'argent. Compte tenu de notre définition, il fait partie des managers au sens large dans le cadre de notre thèse.

Les réponses à cette question sont intéressantes du point de vue du ressenti des personnes interrogées vis à vis de la responsabilité du manager.

Un manager s'est agacé du fait que notre question sous-entendait des pratiques correspondant à des « dérives », par ces propos :

*« C'est bien parce que c'est ce qu'on leur demande de faire. Donc après, est-ce que c'est éthique ? Non. Mais..., enfin éthique après, la notion d'éthique est compliquée mais la question en fait, je trouve, est biaisée pour moi. Parce qu'on part du postulat que ce n'est pas bien mais pourquoi ce n'est pas bien ? Qu'est-ce qui fait dire que ce n'est pas bien, ça dépend de l'éthique que vous avez... »*

#### **Pas bien, peut-être toxique pour la société ?**

*Ben non, parce que dans ce groupe, il y a peut-être 50 personnes qui travaillent, ou 200, ou 500 ou 1000. Donc s'ils ne le font pas, ils seront au chômage ! Enfin vous voyez ce que je veux dire ?*

**Oui je vois bien ce que vous voulez dire.**

*Pour moi, ce n'est pas aussi blanc et noir, il n'y a pas les bons et les méchants, il y a juste un monde dans lequel on vit et après, c'est à chacun d'avoir sa propre éthique par rapport à ses convictions.... C'est quoi un responsable, responsable de quoi ou un rouage, rouage de quoi ? Ils font juste le travail pour lequel ils ont été embauchés. » (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire au management).*

Les autres managers interrogés y ont vu, comme nous, des dérives, les réactions sont cependant très différentes :

Six managers estiment en effet que si dérives il y a, le manager concerné en porte la responsabilité, les profils de ces répondants sont très divers, trois top managers, deux dirigeants de PME et un manager intermédiaire, quatre sont formés au management, deux sont ingénieurs, leur expérience professionnelle varie entre trois et trente-six ans. Certains sont plus hésitants que d'autres :

*« Je pense qu'on ne peut pas nier la responsabilité et c'est un peu comme euh... moi je... dans les grandes entreprises, on peut trouver ça, c'est ce qu'on a à l'armée en général, vous vous cachez derrière l'autorité. Moi j'ai mon supérieur hiérarchique, si je ne fais ce qu'il me dit, il me vire, dans une certaine mesure puisque... dans ma fonction, donc c'est un peu le même, euh... » (Entretien du 18/12/13, actuellement dirigeant de PME, formation d'ingénieur complétée).*

Deux managers interrogés considèrent qu'ils ne sont pas entièrement responsables :

*« Ils sont à la fois un rouage et responsables, parce qu'ils ne peuvent pas ignorer ce qu'ils font mais en même temps, ils sont contraints, ils sont tout à fait contraints de devoir remplir eux-mêmes des objectifs et souvent des objectifs chiffrés et donc je pense que la moralité passe..., enfin ils passent outre la moralité, et finalement ils sont le rouage du système, c'est vrai que c'est souvent comme ça dans les banques d'investissement, comment faire pour finalement atteindre l'objectif et satisfaire mes N+1 » (Entretien du 10/02/14, top manager, formation au management).*

Sept personnes considèrent à partir des exemples cités dans la question, qu'il ne s'agit plus de personnes responsables mais de rouages, et certains le généralisent :

*« Vous n'êtes plus qu'un rouage de la foule de cette immense entreprise, vous ne considérez plus que vous êtes responsable. C'est Eichmann qui dit « je n'ai fait qu'obéir aux ordres. » Donc vous avez un comportement dans les grandes entreprises, où peut-être quelque part, un peu comme certains le disent dans la*

*légion : « réfléchir, c'est désobéir » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management) ou « Ensuite en tant qu'employé, on rentre dans un engrenage et je pense que c'est difficile d'en sortir, d'être comment ils appellent ça, un whistleblower (lanceur d'alerte) comme on dit. » (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire).*

Sept personnes estiment que les managers n'ont de manière générale, pas le choix, dont deux qui ne s'étaient pas exprimés auparavant : « *Quand on est dans un tel système je pense qu'on ne peut absolument pas se mettre en travers de la machine, sinon on se fait broyer dans le rouage* » (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte).

Huit managers interrogés, à l'image du premier manager cité dans cette section, soutiennent le fait que les managers font ce qui leur est demandé, leur travail. Parmi eux, deux ne s'étaient pas encore exprimés : « *Leur boulot, c'est de trouver des endroits où tu peux faire de l'argent, et ils vont le faire, et tu as des subprimes, ça ramène un gros retour, parce que tu prends un gros risque.* » (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management), « *Si si si, c'est l'application des règles qu'on lui a données, il n'est pas responsable !* » (Entretien 3 du 20/03/14, top manager, formation au management).

Finalement à ce stade, six personnes pensent que le manager est responsable de ses actes, quoi qu'il en soit, contre onze qui pensent qu'il est le rouage d'un système, et/ou qu'il n'a pas le choix ou qu'il ne fait que son travail. Plus que constatée, une forme de déresponsabilisation semble parfois admise.

Enfin sept managers évoquent du mimétisme, ce qui ne va pas non plus dans le sens de la responsabilité. Parmi eux, deux managers ne s'étaient pas exprimés :

*« Il y avait l'affaire Kerviel et Lehman Brothers, où effectivement il y avait tout cet ... cet environnement dans lequel ces gens évoluaient et vous êtes tellement dans ... pas lucide parce que vous êtes... dans un contexte où heu... bah tout le monde regarde les mêmes chiffres, tout le monde a les mêmes pratiques et quand vous êtes à la Société Générale, bah voilà, il faut générer, il faut faire des produits financiers, parce que la BNP en fait, voilà... la ça a été à la Société Générale, ça aurait pu arriver dans n'importe quelle autre boîte hein, n'importe quelle autre banque ! » (Entretien du 21/02/14, top manager, formation au management).*

Vingt-trois managers estiment par ailleurs que seule l'atteinte d'objectifs chiffrés et la performance sont valorisés dans le monde des organisations, ce qui favorise clairement ce type d'attitude :

« *Donc en fait, personne ne vous demande de négliger l'humain, ou de négliger l'éthique (au contraire, vous avez en général dans ces sociétés des chartes d'éthique qui sont très strictes et qu'on vous demande parfois même de signer, formellement, mais vous avez toujours que ce soit un peu comme la constitution de l'Union Soviétique, c'est-à-dire un papier qui est très beau, qu'on met de côté, parce que, au final, ce qui conditionne votre progression dans la structure, ou votre rémunération, est beaucoup plus CT et est beaucoup plus financier* » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management) ,

« *Grosso modo, si vous avez un résultat, c'est typiquement le genre de remarque que vous allez avoir, si vous avez une personne dont on discute la compétence ou qui a certains avantages, on vous dira les résultats sont là, donc si effectivement, il y a un chiffre qui parle de lui-même, euh... vrai ou faux, finalement c'est le résultat qu'une personne amène. Voilà, la marge nette, grosso modo euh...* » (Entretien du 18/12/13, dirigeant de PME, formation d'ingénieur),

« *Enfin l'objectif d'une entreprise, c'est de gagner de l'argent, donc le meilleur c'est celui qui rapporte le plus d'argent* » (Entretien du 19/09/13, manager intermédiaire, formation au management), voire même dans le milieu plus particulier de la banque d'investissement : « *c'est celui qui réussit et qui ne se fait pas coincer.* » (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur).

#### 6.1.4.2 Variables explicatives du lien issues du terrain

##### 6.1.4.2.1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant.

L'écoute des managers nous a amenée à constater qu'un certain nombre de pratiques ou de notions étaient tout à fait intériorisées par certains managers, cela concerne onze managers parmi ceux que nous avons interrogés.

Parmi eux, six disent clairement que la finalité de l'entreprise, c'est uniquement de gagner de l'argent, « *En fait, le but de l'entreprise, c'est quand même à la base, faire des bénéfiques et là, tu parlais d'un aspect social, humain alors ben le but de l'entreprise, ce n'est pas que ses employés soient super bien, c'est accessoire* » (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management). Cinq d'entre eux évoquent plus un système, une réalité dans

laquelle nous vivons, qu'il faut admettre, *« le fait qu'il y ait des indicateurs, il y ait des palmarès, ben c'est la réalité aujourd'hui. Ça a toujours été comme ça, je pense, ça continuera »* (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire).

Nous soulignons une « intériorisation » en raison des mots employés : *« Ce sera toujours comme ça », « On m'a appris que... », « Et c'est comme ça que ça marche... », « C'est normal... », « C'est juste la réalité des choses... », « C'est juste comme ça que ça marche quoi ! », « On est obligé de faire avec », « Tout le monde a raisonné comme cela, toujours, de tout temps », « Il faut arrêter le bla bla...il y a consensus pour dire ça », « Il y a une réalité économique de l'entreprise qu'il est totalement abruti de récuser »...* A nouveau, les profils sont divers : de trois à quarante ans d'expérience, de toutes formations et de toutes fonctions.

Nous pensons qu'effectivement, après analyse des précédentes variables explicatives VE1 à VE5, que l'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système, d'une réalité complètement intériorisée par certains, et que ce système est déresponsabilisant. Cela rejoint en particulier la première variable explicative, selon laquelle, l'usage privilégié de la représentation légitime UNE réalité.

Certains managers le mentionnent lorsqu'ils s'expriment sur les dérives :

*« Parce que ces gens-là on les a sélectionnés pour et qu'on les a mis ensemble pour et qu'on les a soustraits au monde réel. Je pense qu'on sait comment on fait des militaires et puis quels sont...c'est la même chose. Il y a un moment où on pourrait dire mais comment ça se fait que vous y êtes allés, comment vous avez pu débarquer alors que les autres, ils vous tiraient dessus en face et que la plage était complètement... Mais ils l'ont fait, donc il y a un moment où on est capable de faire faire des choses aux gens, un système est capable de heu, donc si on prend les gens, qu'on les ... qu'on cultive un certain nombre d'instincts et qu'on les protège en les mettant en vase clos, je pense qu'on arrive à ces pratiques-là. »* (Entretien 2 du 28/02/14, dirigeant de PME, formation d'ingénieur).

L'usage du chiffre n'est pas clairement mentionné, mais il fait partie selon nous, de : *« on les a soustrait au monde réel »*.

Finalement, huit managers plus mesurés, estiment que le système, le monde des organisations en soi, contraint le manager à des dérives, parmi eux deux personnes font partie de celles qui nous semblent avoir intériorisé ce système ; les six autres le constatent :

*« Dans le monde de l'entreprise, on pousse parfois les managers à des situations comme ça, malheureusement! On perd un peu de, comment dire..., enfin tout passe par : il faut être efficace dans tout ! On néglige un petit peu l'aspect humain, je trouve... »* (Entretien du 18/03/14, top manager, formation au management),

*« comment on arrive à ces dérives, je pense poussé par l'organisation qui veut »* (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte),

*« Il y a un autre cas, Bruno, j'ai bossé avec lui à Natixis, c'est un type très bien, ce n'est pas un type cupide, bête, malhonnête, il aurait peut-être pu songer... vu que son salaire a dû être multiplié par un nombre très important entre l'époque où on travaillait ensemble et une fois qu'il a été un trader successful, je connais la personne, ce n'est pas un type ni cinglé ni complètement délirant, c'est plutôt quelqu'un de bien dans sa tête, plutôt sain. Je pense que lui il a clairement appliqué les directives qu'il avait au plus haut niveau qui étaient de prendre des positions spéculatives colossales. »* (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur).

Globalement les discours expliquent que c'est le métier des managers, qui font ce qui leur est demandé, dans un cadre où tout est évalué, mesuré et où finalement seul compte ce qui est quantifié et dans lequel, comme nous le soulignons précédemment, vingt-trois managers estiment que seule l'atteinte d'objectifs chiffrés et la performance sont valorisées, d'où une variable explicative proche ou déclinée de VE1 : l'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant.

#### 6.1.4.2.2 L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé une évolution des valeurs des managers

Dans le cadre de ce système, dans lequel l'usage privilégié du quantitatif domine, les valeurs, qui l'emportent sont, d'après les managers interrogés : en premier lieu, le fait d'être rentable et efficace, dans le sens où le meilleur, celui qui est valorisé, est celui qui fait gagner le plus d'argent à l'entreprise, éventuellement qui travaille le plus et qui est efficace, les autres aspects comme le relationnel ou des aspects liés à la qualité du travail, ainsi que les moyens d'y parvenir, importent peu ou sont moins importants, comme le soulignent ces managers :

*« La seule fois où j'ai eu des compétences, on va dire, qu'il a apprécié, c'est quand je lui ai fait gagner un petit peu en fiscalité... tu pouvais être consciencieux mais si tu n'avais pas de rendement, franchement, peu importe ! Si tu as un rendement et que*

*tu es consciencieux, c'est un plus.* » (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management),

« *Non, celui qui est considéré pour le meilleur, ça c'est une dérive du capitalisme actuel, c'est celui qui fait le plus d'argent ou celui qui contribue à faire le plus d'argent !* » (Entretien 2 du 20/03/14, top manager, formation d'ingénieur) ou « *On va embaucher des high profile, ce sont des gens, on va les embaucher parce qu'ils ont fait tel deal, tel deal, tel deal.... à tant de milliards... du coup ce sont des stars, et il faut les embaucher* » (Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management) ou encore : « *Alors... oui, enfin, c'est... l'approche extrêmement, oui, aveugle, uniquement sur un seul angle d'attaque qui est le profit, et tout est permis, pour faire du profit. Donc c'est enlever le sens qu'il y a derrière* » (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au manager).

Les managers y sont encouragés soit par la mise en place d'objectifs chiffrés à atteindre, vingt-trois managers le soulignent dont par exemple : « *Dans le conseil, le qualificatif de meilleur est souvent lié à des indicateurs (trois clés variant selon la séniorité) : staffing, booking et billing* » (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management) ou

« *C'est leur premier objectif d'assurer toutes ces missions et l'objectif de qualité est subalterne subsidiaire, il y a donc un effet de déviation assez facile, si on arrive en fin d'année et qu'un certain nombre de missions ne sont pas réalisées, vu qu'on leur demande formellement de réaliser toutes les missions, ben c'est humain, si c'est ça l'objectif mis en prime, les dernières missions seront peut-être réalisées un peu plus, voilà...* » (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation au management).

Ils peuvent y être encouragés également par une évaluation de type principalement quantitative : treize managers le mentionnent. « *Au final, ce qui conditionne votre progression dans la structure, ou votre rémunération, est beaucoup plus court terme et est beaucoup plus financier* » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management).

En second lieu, les managers interrogés soulignent l'appât du gain à titre personnel et/ou l'intérêt individuel : ces points sont évoqués par dix-sept managers qui les considèrent par ailleurs comme une source de dérives « *Comment on en arrive à ces dérives, eh bien c'est ça, c'est la logique de notre société, toujours gagner plus, toujours faire mieux, sans..., enfin moi je suis persuadé que ces gens-là n'ont pas forcément d'autres critères d'objectifs que chiffrés.* » (Entretien du 10/02/14, top manager, formation au management),

« Et donc finalement, on considère qu'il faut se servir en premier et que l'intérêt individuel passe avant. Et donc quand on a ce type de personne à l'intérieur de l'entreprise, c'est effectivement extrêmement toxique, même si les modes de rémunérations, j'en ai parlé, acceptent ça. » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management).

Enfin, en troisième lieu, le challenge est évoqué par un manager « Par contre il y a souvent des cas où bien avant la cupidité, le côté challenge et difficulté intellectuelle est là, cela fait le lien avec les gens qu'on recrute. » (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur).

La question a été comprise parfois différemment, elle était : « qui est considéré comme le meilleur dans de votre entreprise ? » et elle a parfois été interprétée par : « qui est considéré comme le meilleur selon vous ? ». Un manager évoque dans ce cadre, la confiance et l'honnêteté, un autre le mentionne pour lui dans sa propre organisation ; un manager souligne la capacité à « emmener avec lui », trois autres pensent qu'un côté relationnel, ou plutôt politique, est souhaitable à l'image de « le meilleur, c'est celui qui le fait savoir » (Entretien du 18/03/14, top manager, formation au management).

Enfin, quatre managers pensent, par rapport aux valeurs dominantes actuelles, que les choses sont susceptibles d'évoluer vers des considérations plus à long terme.

L'orientation assez généralement soulignée vers des valeurs de rentabilité, d'efficacité, l'appât du gain à titre personnel, la valorisation de l'intérêt individuel, ce qui est considéré comme bien ou valorisé dans ce système, sont encouragés par l'usage des chiffres, et mentionnés par plusieurs managers comme étant finalement sources de dérives et de déresponsabilisation, notamment vis-à-vis de l'humain d'où cette nouvelle variable explicative : l'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé une évolution des valeurs des managers défavorable à l'exercice de la responsabilité.



## 6.2 Résultats liés au tableau d'occurrences établi sur Excel

### 6.2.1 Quelles occurrences ?

Nous avons relevé pour chaque manager interrogé, (les moments correspondant plutôt à une question)

- Les moments, qui ont donné lieu à des réponses ne répondant pas à la question posée
- Les moments où notre interlocuteur ne répond pas ou ne souhaite pas répondre
- Les moments où il dit qu'il n'a pas d'opinion, ou pas d'exemple
- Les moments où il soupire
- Les moments où il est agacé par la question posée
- Les moments où il s'anime par intérêt voire passion
- Les moments où il s'interroge, semble perplexe
- Les moments où il rit
- Les moments de silence
- Les moments où nous percevons un intérêt croissant
- Les moments où il demande l'anonymat partiel
- Les moments où il demande l'anonymat total
- Les moments où il raconte une histoire
- Les moments où il se livre, et/ou évoque quelque chose d'important à titre personnel.

Nous allons essayer de voir, quelles questions suscitent les mêmes réactions et de l'analyser ensuite en fonction des caractéristiques des personnes interrogées, et du contenu de la question, afin d'en tirer peut être des informations complémentaires.

### 6.2.2 Absences de réponses et/ou réponses à côté et/ou ne sait pas

#### 6.2.2.1 De manière générale

Deux managers se sont exprimés mais sans toujours répondre aux questions posées : il s'agit en priorité de l'entretien du 27/03/14 avec un dirigeant de PME de formation ingénieur, qui par ailleurs n'a montré aucune marque ni d'agacement, ni d'intérêt ou autre ; de manière générale, ce manager a répondu sans hésitation à chaque question, mais dès la seconde question, les affirmations sont peu claires et ne sont pas toujours en lien avec les questions, auxquelles il répond parfois avant que la question ne soit véritablement posée. L'entretien contient de longues digressions et nous avons finalement conclu à un refus de se livrer et surtout de s'interroger. Au cours de la retranscription, nous avons noté ces remarques : « P2L18 : *me donne l'impression de me faire un cours ; P8 L50 très théorique, peu concret, peu clair, comme si la question était évitée par des pirouettes. Hors sujet P9 L38 toujours pareil, parle pour ne rien dire ; aucune ouverture, se bloque sur son centre d'intérêt ; aucun recul ni par rapport au chiffre P10 L28 ?? Hors sujet ou à expliquer ? Mauvaise compréhension ? P11 L8 aucune remise en question P12 L50 je ne comprends rien P 14 L16 que de lieux communs et où veut-il en venir ? P15 L6 je ne comprends toujours rien et hors sujet Fin P21 répond toujours beaucoup à côté des questions, fait une fixation sur l'argent- assimilation chiffre et argent ? Quoi qu'il en soit, aucun recul ni interrogation par rapport au chiffre. »*

Du point de vue contenu, l'usage privilégié du chiffre dans les entreprises n'est jamais remis en question excepté le côté volume d'informations. Cet entretien qui à priori nous a semblé ne rien apporter, s'avère en fait intéressant, notamment dans le sens où il est très différent, voire caricatural. Nous avons regardé au niveau du nœud induit « qualificatifs du chiffre », ce qui ressort de cet entretien : nous avons relevé peu de qualificatifs : le chiffre est pour ce manager, une aide, un outil de justification, deux phrases l'évoquent plus particulièrement : « *Le chiffre est un, ce que j'appelle aussi, un moyen de valider, au travers de la mesure, la pertinence de la décision, donc c'est un outil de vérification, ce n'est pas qu'un outil de décision* », et « *Donc le chiffre devient un élément de l'arbitrage mais pas de la distance. C'est un outil de mesure de l'intérêt que ça me procure, que je mets en parallèle avec ce que j'appellerais mon exigence éthique.* ».

Les propos correspondent à des certitudes, ils nous apparaissent superficiels et pas nécessairement très clairs.

Un autre manager, dans un tout autre style, n'a pas toujours souhaité répondre aux questions posées : c'est un manager intermédiaire de formation au management (Entretien du 10/01/14), mais nous avons plus ressenti peut être une volonté de ne pas s'exprimer par manque

d'assurance vis-à-vis du « chercheur » : cette personne avait souhaité préparer l'entretien et nous avait préparé des documents, auxquels elle revenait toujours, évitant ainsi de se prononcer personnellement... Nous n'avons rien noté au cours de la retranscription. Elle s'est animée en fin d'entretien, à partir de la question onze, puis se livre à la question treize. Nous avons relevé peu de qualificatifs du chiffre dans son discours, mais il y a plus de distance que pour l'entretien précédent : « *pour moi ça, ça fait partie de l'objectif d'une stratégie de faire parler les chiffres.* », c'est l'idée qui domine l'entretien, il s'agit surtout de chiffres comptables, et de communication financière, ce sont les seuls chiffres évoqués : « *il faut arriver à lire de manière critique ces chiffres-là* ». Il n'a pas été possible d'échanger sur l'usage des chiffres au sein de la propre organisation de la personne.

#### 6.2.2.2 La question cinq

Les autres entretiens donnent lieu à de vrais échanges et à plus de réponses. A l'exception de la première question, toutes les questions ont de façon ponctuelle donné lieu soit à une absence de réponse, soit à une réponse qui n'y répond pas vraiment. Des questions toutefois ont entraîné de manière récurrente des réponses à côté de la question : il s'agit des questions cinq et dix, pour chacune desquelles huit réponses, ne répondent pas à la question posée.

La question cinq est la suivante :

*« Les responsables politiques, les hauts fonctionnaires et les économistes s'efforcent de comprendre comment améliorer les résultats tels que les mesure le PIB. Mais si le PIB est une mauvaise mesure du bien-être social, nous faisons tous ces efforts pour atteindre un faux objectif. Notre action peut même être contre-productive au regard de nos véritables buts. »*

**Cette affirmation de l'économiste Stiglitz vous évoque-t-elle une situation du même type? Pensez-vous à un exemple en entreprise de mauvaise mesure au regard d'objectifs importants à vos yeux ?**

Si nous excluons les deux managers dont nous avons parlé au début de cette section, les six managers qui répondent à côté de cette question, sont tous des top managers, formés au management (un universitaire mais à dominante management), qui finalement sont en charge ou à l'origine des mesures mises en place dans leurs organisations respectives : l'un a répondu quant à l'exemple, c'est-à-dire sur le PIB en lui-même, puis quant à la mesure du bien être

dans les entreprises ; une autre a longuement parlé sur le PIB avant que l'entretien ne soit interrompu et ne reprenne à la question suivante ; un autre a d'abord répondu quant au PIB puis après répétition de notre question débute par :

*« Est-ce que j'ai un exemple d'un mauvais chiffre ? (soupir) Bah pas trop parce que les chiffres sur lesquels on communique, nous en interne, et en externe, on pense que... bah d'une part, on pense qu'ils sont pertinents, et puis d'autre part, vis-à-vis de l'externe, bah c'est ceux-là sur lesquels il faut communiquer. Donc... », (Entretien du 21/02/14),*

puis il évoque d'autres entreprises ou façons de procéder, mais la notion « d'objectifs importants à vos yeux », est occultée. Cela se passe de manière assez similaire pour un quatrième et un cinquième manager. Un sixième (Entretien du 20/03/14) se focalise et ironise sur Stiglitz et le PIB :

*« bon, votre système n'est pas bien, il faut introduire des dimensions nouvelles » : l'air du temps ! Bon ! Parce que moi je crois beaucoup aux invariants. L'air du temps, ah oui, maintenant on va changer ! Moi je crois que j'analyse toujours de la même façon une entreprise et je n'ai pas besoin de me révolutionner le cerveau toutes les 5 minutes. Bon. Ce serait d'introduire des paramètres nouveaux : pour moi c'est fumeux ! Précisément non-quantifiable. Comme ça... D'ailleurs, le type en question, c'est un type qui est agitateur né !! Il n'est pas venu me dire... Quand on modifie nos règles, dans notre système de cotation, qui est en partie informatisé, avec un système d'intelligence artificielle etc... On ne fait pas comme ça HOP ! : « Tiens, on va regarder !! ». On... Et bien justement, on quantifie : c'est un système d'intelligence artificielle ce n'est pas la mobilité de l'intelligence, avec des idées qui viennent toutes les 5 minutes. Vous rentrez dans le système, des éléments et puis le système tourne avec ce qu'on lui a donné ».*

Quelle que soit leur réponse, la notion « d'objectifs importants à vos yeux », les vôtres, personnellement, a été occultée, y compris par les managers qui ont par ailleurs, fait preuve de recul dans leurs discours. Les objectifs communément admis dans les organisations de manière générale, occultent l'idée d'autres objectifs potentiels, en lien avec l'intériorisation d'un système et de la représentation d'une réalité.

### 6.2.2.3 La question dix

A partir de trois exemples forts, la question dix est la suivante : **le chiffre ou la représentation chiffrée apparaissent dans ces trois exemples, comme un écran de fumée par rapport au réel.**

**Pourriez-vous me décrire un exemple dans le cadre de votre métier, montrant comment le recours aux chiffres ou le fait de placer la représentation quantifiée avant toute autre représentation plus qualitative, a pu ou peut vous couper de la réalité ?**

Sept managers répondent à côté, ainsi que le manager qui n'a pas répondu de manière générale à nos questions. Ces sept managers ont des profils variés, il s'agit de cinq top managers, d'un manager intermédiaire et d'un dirigeant de PME ; leurs expériences s'échelonnent de cinq à trente-quatre ans ; les formations sont variées : deux ingénieurs, un autodidacte et quatre personnes formées au management. Trois managers répondent quant à l'aspect « chiffre et représentation de la réalité », la notion d'écran par rapport au réel n'est pas cernée. Deux managers évoquent le système en général, pas leur métier ni leur ressenti :

*« un système qu'aujourd'hui plus personne ne maîtrise, que personne ne peut avoir la prétention de maîtriser. Ce n'est pas que les chiffres en fait soient faux, c'est qu'il y a une complexité, heu ... dans la tuyauterie des systèmes qui a été mis en place, parce que c'est un système qui a été mis en place pour traiter et générer du profit maximum, en multipliant les volumes des transactions, etc. en créant des nouveaux produits et en utilisant la manne financière qui arrive, justement pour maximiser le profit, tout au long de la chaîne de valeur pour les investisseurs. Donc il y a déconnection réelle aujourd'hui pour ceux qui fonctionnent en vase clos dans cet environnement-là et puis ceux qui le nourrissent ». (Entretien du 27/05/14).*

Parmi ces deux managers, l'un a été trader, il est actuellement auditeur interne mais seule l'expérience des traders est mentionnée à ce niveau dans son discours, avec une conclusion très personnelle mais qui ne répond pas vraiment à la question posée, il s'agit plus d'une justification :

*« Ce n'est pas forcément moral, j'ai parfois fait des trucs qui étaient soi-disant... les subprimes, ce n'était pas terrible et à posteriori je me suis posé beaucoup de questions par rapport à ça. C'est pour ça que je ne suis plus dans ce type de contexte aujourd'hui mais en tous cas je pense que je n'ai jamais rien fait de réellement*

*illégal. Je ne suis pas juriste, je n'ai pas de compétences mais je pense que je n'ai jamais rien enfreint de lois, en tous cas pas consciemment.* » (Entretien du 29/11/13).

Un manager n'a manifestement pas compris la question, son exemple est intéressant par ailleurs mais hors sujet, il ne répond pas quant à sa propre perception. Un dernier évoque plus le fait de faire parler les chiffres.

Dans ce cas-là, c'est la notion du chiffre comme écran par rapport à une réalité, qui n'a pas été du tout envisagée par huit répondants, ce qui contribue à appuyer notre seconde variable explicative : le manager est isolé des conséquences de ses actes.

#### 6.2.2.4 La question neuf

Cette question a suscité à onze reprises une absence d'opinion, d'idée ou d'exemple. Parmi eux se trouvent les deux managers qui n'ont pas répondu de manière générale, mais également neuf managers de profils très divers.

La question neuf était, à partir de l'exemple de France Telecom, (premier au classement EVA/MVA en France selon le classement du cabinet Stern, Stewart & Co, mais ensuite soumis à un plan de redressement lié à un fort endettement) : **cet exemple vous rappelle-t-il une situation similaire, dans le cadre de votre propre expérience, à savoir qu'une décision fondée sur un objectif chiffré clairement établi, a eu des conséquences à priori inattendues ? Pouvez-vous me le raconter.**

Parfois, la réponse était simplement, « je n'ai pas d'exemple », voire « je ne suis pas concerné », parfois il y avait une explication ou une remise en cause de la question :

*« Heu ... non, je n'ai pas d'exemple, d'exemple similaire, heu ... mais .... Ce que cet exemple-là ... m'inspire néanmoins, c'est que certes, il y a un objectif chiffré clairement établi. Heu... mais est-ce que les conséquences inattendues proviennent de cet atteinte de l'objectif chiffré ou proviennent d'éléments au cas particulier, de l'extérieur ? Dans ce qui est indiqué là, il me semble que les impacts ou les effets de la libéralisation du secteur ont eu des effets probablement inattendus et des répercussions probablement inattendus. »* (Entretien du 27/05/14),

ou une incapacité à transposer :

*« Il y a toute une industrie que je connais très mal, parce que moi je n'ai été qu'employé, j'ai jamais été (rires) bon, j'ai des petits investissements, j'ai des petits*

*investissements à titre personnel, mais j'ai toujours été qu'employé et heu.... c'est... comment dire, je pense que les exemples pour eux-mêmes sont très bien écrits, ils parlent d'eux-mêmes. En disant là, ça va trop loin, mais heu ... bon, est-ce que ... pourquoi tout ça, c'est là, je ... » (Entretien du 28/03/14).*

Par ailleurs, deux autres managers s'interrogent face à cette question, semblent perplexes et un des deux ne répond finalement pas à la question posée. Deux managers n'y répondent qu'après un long silence. Un top manager demande un « *joker* » et n'y répond pas du tout. La question neuf inspire donc peu, mais dans un premier temps nous ne savons pas ce qu'il convient d'en conclure.

### 6.2.3 Réactions et attitude face aux questions posées

#### 6.2.3.1 Soupirs et signes d'agacement

Neuf personnes ont montré des signes d'agacement, le plus souvent à un seul moment, sauf pour deux managers (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur et Entretien 3 du 20/03/14, top manager, formation au management), en nous apostrophant :

*« Qu'est-ce qu'il veut dire là : profit redistribué... bon d'accord, le salaire est un revenu, et le revenu correspond à la consommation, la consommation alimente la demande... Je ne sais pas, qu'est-ce qu'il veut ?... Quand il dit ça, qu'est-ce qu'il veut démontrer là votre chercheur ?!... » (Entretien 3 du 20/03/14, top manager, formation au management) ,*

ou en ironisant : *« Parce que c'est assez la mode, le power point empêche la décision, les chiffres empêchent la décision... » (Entretien du 13/09/13, top manager, formation au management) ou encore,*

*« Je veux bien répondre, mais je voudrais comprendre bien la question. »... « Oui euh...là on est un peu dans des propos de salons, si vous voulez, et euh... c'est certainement très puissant intellectuellement mais c'est une phrase très laconique euh..., parce qu'on était sur la rigueur du chiffre mais là on n'est pas dans le chiffre. » (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur).*

Ce n'est jamais à la même question, à l'exception de trois attitudes agacées à la question douze, lorsqu'est abordé la notion de dérives, la question était : « **Le trader ou les managers ayant imaginé ou appliqué ces pratiques, sont-ils des responsables ou un rouage ? Comment en arrive-t-on, selon vous, à ces dérives ?** » : un manager estime qu'il ne s'agit pas de dérives et que la question est biaisée (Entretien 2 du 4/04/14), un autre estime que : « *Je me sens incapable de répondre à cette question ou alors ce serait niveau brève de comptoir. Ce me rappelle des cours de sociologie à sciences po sur la TV et les tortures* » (Entretien du 13/09/13) et une dernière souligne que tout ceci est tout de même réglementé actuellement. (Entretien 1 du 20/03/14). Nous n'avons relevé aucune caractéristique commune entre ces trois managers.

Les soupirs n'émanent pas nécessairement des managers qui s'agacent ; trois managers soupirent d'abord puis s'agacent progressivement à une question suivante ; trois managers évoquent en soupirant, le fait que la question est difficile ; la question la plus concernée par les soupirs est la question cinq, que nous avons évoquée précédemment (par rapport à des objectifs importants à leurs yeux), quatre managers ont soupiré avant d'y répondre, parmi eux, deux ont répondu à côté. La question quatre, à propos des classements a également recueilli les soupirs de trois top managers.

### 6.2.3.2 Perplexité et silences

Nous avons relevé vingt et un entretiens pendant lesquels à un ou plusieurs moments, les managers interrogés se questionnent, semblent perplexes. Toutes les questions sont concernées sauf la trois et la onze.

La question qui amène le plus souvent de la perplexité est la question dix, pour laquelle huit personnes sont perplexes, s'interrogent ; il est important de noter que huit personnes avaient déjà répondu à côté de cette question, deux d'entre elles font à la fois preuve de perplexité et ont répondu à côté. Nous avons conclu que la notion du chiffre comme écran par rapport à la réalité n'était pas quelque chose d'envisagé par ces répondants, ce qui semble se confirmer au vu des réactions, que nous considérons comme de la perplexité, l'entretien amène effectivement certains managers à s'interroger :



*« De dire, on a des documents chiffrés en face de nous, donc on voit les chiffres, donc on s'arrête à ça, on ne voit plus à quoi correspond le travail final, oui, mais ça, oui, c'est la question de fond, on est encore sur la remise en cause de tout quoi ! Mais par contre, je suis..., je suis quand même, enfin on ne peut pas ne pas être d'accord. Effectivement... pour moi, le souci reste pécuniaire, encore dans ce cadre-là, puisque le but, c'est de dire : est-ce que... »* (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management),

ou *« J'ai un peu de mal à répondre à votre question. Euh... Mais, il y a peut-être aussi à réagir sur les bulles hein : votre trading algorithmique. Parce que ça, ça me renvoie... Vous voyez, moi j'aime assez ces questions évoquées : un monde désincarné, qui est très à distance des réalités. Et, parce que, j'ai du mal à... J'aurais tendance à critiquer, mais en même temps, je ne suis pas sûr qu'il faille critiquer »* (Entretien 3 du 20/03/14, top manager, formation au management).

Ce dernier manager, dont l'attitude a beaucoup évolué pendant l'entretien, fait partie de ceux qui se sont beaucoup agacés (questions cinq à sept le concernant).

La seconde question qui amène le plus de perplexité, est la question cinq, dont nous avons déjà parlé également. Elle a suscité divers types d'interrogations à six reprises : *« Voilà !... euh, votre phrase est assez complexe, euh... ils ne sont pas d'accord. »* (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur) et,

*« Je la trouve super dure cette question, parce que la phrase de Stiglitz, elle remet en cause un système ! Elle remet en cause la..., elle remet en cause le fonctionnement du capitalisme actuel, alors là... Là, c'est hyper large, on va hyper loin ! Mais par contre, il y a un monde entre le fonctionnement du capitalisme, donc de notre société actuelle occidentale etc. et faire un parallèle entre ça, et l'entreprise (soupir), on est trop loin pour moi, c'est.... »* (Entretien du 21/04/14, manager intermédiaire, formation au management).

Neuf managers ont observé des moments de longs silences et de réflexion pendant nos échanges, il s'agit de trois top managers, trois dirigeants de PME, et trois managers intermédiaires, de formations et expériences très diverses. Les questions sont variées, quatre fois la six, trois fois la huit, trois fois la neuf, une fois la dix et deux fois la onze, mais également les questions deux, trois et quatre.

Nos échanges ont éveillé de la réflexion et du questionnement.

### 6.2.3.3 Des moments riches : de récits, de complicité et de confiance.

Vingt-quatre managers nous ont raconté une ou plusieurs histoires vécues ou observées au cours de leur vie professionnelle, qui ont enrichi notre réflexion. Toutes les questions sauf la une, ont engendré le récit, trois questions se détachent toutefois, les questions six, neuf et dix, qui ont amené respectivement douze, treize et quinze récits.

Les questions, à partir d'exemples issus de nos lectures étaient les suivantes :

**Q6 : Pourriez-vous de même me raconter une situation professionnelle, dans laquelle l'utilisation de chiffres a fait que vous êtes passé ou que vous pensez être passé à côté d'un point ou objectif important, parce que cet aspect n'a pas été ou n'a pas pu être quantifié ?**

**Q9 : Cet exemple vous rappelle-t-il une situation similaire, dans le cadre de votre propre expérience, à savoir qu'une décision fondée sur un objectif chiffré clairement établi, a eu des conséquences à priori inattendues ? Pouvez-vous me le raconter.**

**Q10 : Le chiffre ou la représentation chiffrée apparaissent dans ces trois exemples, comme un écran de fumée par rapport au réel.**

**Pourriez-vous me décrire un exemple dans le cadre de votre métier, montrant comment le recours aux chiffres ou le fait de placer la représentation quantifiée avant toute autre représentation plus qualitative, a pu ou peut vous couper de la réalité ?**

La question dix est une question qui par ailleurs a engendré la perplexité et des réponses hors sujet, ce qui traduit un questionnement, des prises de conscience et une distance au chiffre très différents d'un manager à l'autre.

Parmi les six managers qui n'ont pas raconté, se trouvent les deux managers qui n'ont pas vraiment répondu à nos questions, deux top managers, dont un qui était très pressé et deux managers intermédiaires, dont un dont l'expérience professionnelle était courte (trois ans).

Treize managers se sont livrés, dans le sens où ils ont évoqué quelque chose de personnel, qui nous a paru important ; quatre managers parmi les six qui n'ont pas raconté, ne se sont pas livrés non plus, le plus jeune manager a toutefois exprimé quelque chose d'important pour lui :

*« c'est vrai qu'au début, au premier rendez-vous, on ne sait même pas comment aborder les sujets qu'on veut, ou même tout ce qui est discussion sur les augmentations de salaire, on n'ose pas, on a limite peur, on pense plutôt que c'est mal vu, alors que finalement, ça paraît plutôt nécessaire après 3 ans, et ça (en plus, on n'est pas égaux vis-à-vis de la façon d'aborder le sujet, on est plus ou moins craintif, donc...); je pense que c'est un élément et je pense que ce ne serait pas en plus..., enfin si j'étais étudiante, pour moi, ce serait le cours pas intéressant, ce serait du vent et (rires); peut-être que sous forme de simulation, ce serait plus sympa...Mais c'est vrai que c'est nécessaire et que ça paraît superflu, alors que finalement, « bien faire son travail », ce n'est même pas le plus important dans l'entreprise, c'est aussi « avoir des projets pour son entreprise », « être investi », et, ça c'est vrai qu'en sortie d'école, on n'est pas du tout..., ce qui nous importe, c'est vraiment de bien faire ce qu'on nous demande et point. » (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management),*

ainsi qu'un des deux managers qui dans un premier temps semblait avoir peur de répondre à nos questions : *« et puis, je me rappelle, on n'en faisait jamais assez ! J'ai tenu 14 ans, depuis que je suis là, je me sens mieux. (Inaudible). Je suis contente d'y être allée, parce que j'ai appris plein de choses, en première partie de carrière, c'est super formateur. »* (Entretien du 10/01/14, manager intermédiaire, formation au management).

D'autres marques d'intérêt ont eu lieu pendant ces échanges, deux personnes (top managers, Entretien du 17/01/14 et entretien 2 du 20/03/14) nous ont reçue beaucoup plus longtemps que prévu, une troisième, top manager également, a calé un rendez-vous téléphonique de trois quart d'heures pour terminer notre échange (Entretien du 5/03/14 complété le 01/04/14). Une forme de complicité est perceptible dans les rires et les plaisanteries en fin d'entretiens. Nous avons en particulier ressenti un intérêt, voire un respect croissant envers notre recherche à quatre reprises : il s'agit de quatre entretiens avec des top managers ; d'eux d'entre eux nous prenaient un peu de haut dans un premier temps, ils se sont agacés, mais la fin de l'entretien a laissé voir du respect de l'un (Entretien du 21/02/14, top manager, formation au management), de la complicité avec l'autre. (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur). L'un, sceptique dans un premier temps, a accordé beaucoup d'attention à notre recherche en fin d'entretien. (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire au management). Le plus spectaculaire fut peut-être l'évolution de l'entretien 3 du 20/03/14 (Top manager, formation au management), dans lequel notre interlocuteur d'abord désabusé, s'est

vraiment agacé, pour ensuite s'interroger et s'animer, en faisant preuve d'un intérêt croissant dans l'ordre :

*« Enfin, bon, je m'emporte parce que ça m'intéresse, ça m'amuse », « J'ai un peu du mal à répondre à votre question. Euh...J'aurais tendance à critiquer, mais en même temps, je ne suis pas sûr qu'il faille critiquer », « Ah, alors ça, c'est autre chose ! Vous êtes en train de rentrer dans la comédie humaine ! Cela dit, vous avez raison, c'est une bonne question, ça ! » « C'est intéressant, mais ce n'est pas facile. Voilà. Alors vous avez des questions finalement dans tous les domaines... ».*

De plus voici ce que nous avons noté lors de la retranscription de cet entretien : « P.27 L.18, en arrive lui-même à la notion de responsabilité (c'est déjà venu une fois dans l'échange) P.28 L9 toujours « sens des responsabilités ».

Outre ces sept top managers, et de manière moins nette, nous avons perçu que notre interlocuteur s'animait et se prenait au jeu à l'occasion de huit autres échanges, de manière générale plutôt en seconde partie d'entretien, voire en toute fin.

Un autre point nous semble important à noter : il s'agit des demandes d'anonymat. Dix managers ont demandé que notre échange soit totalement anonymisé. Une personne l'a demandé d'emblée car elle n'avait pas demandé d'autorisation à son employeur (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management). Un second l'a demandé dès la seconde question (Entretien 2 du 20/03/14, top manager, formation au management). Lors des premiers entretiens, nous ne pensions pas à le proposer mais ensuite, nous l'avons proposé facilement lorsque nous sentions une hésitation, ou lorsqu'une demande que la provenance de certains exemples ne soit pas citée ou que l'exemple soit anonymisé. Six personnes ont pensé que c'était préférable en fin d'entretien, (quatre top managers et deux managers intermédiaires). Un manager a demandé l'anonymat après avoir relu la retranscription de notre entretien.

Sept managers ont par ailleurs demandé que certains exemples ou certaines réponses soient anonymisés, de leur propre chef (quatre top managers, deux dirigeants de PME et un manager intermédiaire).

Les deux managers, avec qui l'échange nous a semblé le plus superficiel, le moins riche, n'ont pas demandé l'anonymat. Cette demande, quand elle a lieu, correspond pour nous au fait qu'il ne s'agit pas de langue de bois, et qu'un échange vrai a eu lieu.

## 6.2.4 Synthèse sur le tableau d'occurrences

Nos échanges ont éveillé de la réflexion et du questionnement, parfois de l'agacement et beaucoup d'intérêt également.

Les comportements et les réactions des managers ont été très différents : les échanges nous ont toujours semblé riches et intéressants, sauf pour deux entretiens qui nous ont paru vides, dans la mesure, surtout pour l'un, où nos interlocuteurs ne semblaient pas vouloir jouer le jeu ni souhaiter, ou peut-être même être en mesure, de s'interroger. Ces entretiens ont toutefois été révélateurs, de même que pour les autres entretiens, les moments où il n'y a pas eu de réponse, ou une réponse hors sujet.

L'analyse de ces moments nous a permis de remarquer en particulier que la notion « d'objectifs de la représentation chiffrée, importants à vos yeux » a été occultée par huit personnes, y compris par des managers qui ont par ailleurs, fait preuve de recul dans leurs discours ; la question qui soulève cette notion, est également la plus concernée par les soupirs et a amené de la perplexité. Nous y voyons un lien avec l'intériorisation d'un système et de ses objectifs, ainsi que de la représentation d'une réalité.

De même, la notion du chiffre comme écran par rapport à une réalité, n'a pas été du tout envisagée par huit répondants, et a amené huit personnes à s'interroger, ce qui contribue à appuyer notre seconde variable explicative : le manager est isolé des conséquences de ses actes.

Nous n'avons pas d'explication à tous les agacements, aux rires, aux soupirs mais il est évident que les entretiens ont tous été différents et n'ont pas laissé indifférents, il s'est passé quelque chose. De nombreux managers ont manifesté un grand intérêt pendant l'entretien ou progressivement en seconde partie, et ont été amenés à interroger leurs pratiques.

## **6.3 Conclusion du sixième chapitre**

La question que nous nous posons est la suivante :

Peut-on établir un lien entre une forme de déresponsabilisation des managers et l'usage privilégié, voire excessif, de la représentation chiffrée dans les organisations ?

L'analyse du contenu des trente retranscriptions de nos échanges avec des managers, et des différents moments d'occurrences révélés au cours des entretiens, nous a permis de constater que:

1. Nos échanges avec les managers ont amené des réactions très diversifiées : un seul rejet de l'échange vrai avec une absence totale d'interrogation, des soupirs, de l'ironie, de l'agacement mais aussi des silences, du doute, de la réflexion et du questionnement, de la complicité et beaucoup d'intérêt également. La plupart des managers interrogés ont manifesté de l'intérêt dès la présentation de l'objet de l'entretien, cet intérêt s'est pour certains d'entre eux, intensifié au cours de l'entretien.
2. Il y a consensus quant au premier éclairage toile de fond, « **le manager utilise de manière générale la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction.** ». Cette toile de fond est fort documentée et se décline ainsi :
  - Le chiffre est considéré comme objectif, vrai et incontestable.
  - Une forme de fétichisme à l'égard de la représentation chiffrée règne dans les organisations.
  - La production de chiffres est automatisée.
  - Une très voire trop grande quantité de chiffres sont produits et utilisés.
3. Il y a convergence, mais une documentation nettement moins fournie, quant à la seconde toile de fond suivante : « **La formation des managers valorise essentiellement la technique, au détriment de l'humain et du développement du jugement et de l'esprit critique.** ». Deux aspects dominant : la formation des managers, quelle qu'elle soit, est essentiellement évoquée comme une boîte à outils théorique, et quasiment aucun manager n'évoque le débat, le développement de l'esprit critique et du jugement : il y a un réel trou dans les discours à ce niveau.
4. Une forme de déresponsabilisation est constatée voire même admise par les managers.
5. Toutes les entreprises sont concernées par l'usage privilégié de la représentation chiffrée mais la grande entreprise semble l'être plus fortement.

6. Les cinq variables explicatives analysées et déclinées ont toutes trouvé appui sur le terrain, de manière toutefois très différente selon les individus : nous avons constaté en effet, beaucoup de divergences entre les ressentis et concernant la distance au chiffre des personnes interrogées, mais pas de signaux contradictoires quant aux variables explicatives elles-mêmes. Certaines variables ou leurs éclairages déclinés ont donné lieu à un consensus dans les propos, mais le plus souvent, c'est l'interprétation que nous avons faite des récits et des exemples qui nous a permis de décliner et de démontrer certaines variables. Nous avons trouvé finalement l'illustration de certains éclairages dans les discours, mais également grâce aux moments d'occurrences, sans qu'il n'y ait nécessairement prise de conscience des personnes interrogées. Concernant les variables quatre et cinq, en particulier, il n'y a en outre dans les discours aucune affirmation ou exemple correspondant à la variable en elle-même, seules les variables déclinées sont documentées.
7. Deux variables explicatives, en lien avec les cinq précédentes, ont émergé de notre analyse des retranscriptions, il s'agit de : « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant** » et « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité** ».
8. Concernant les grandes différences entre les individus, au niveau notamment de leur ressenti et de leur distance aux chiffres, il n'a jamais été possible d'effectuer des regroupements en fonction des caractéristiques que nous avons choisies d'étudier : type et taille d'entreprises, formation, ancienneté, niveau de responsabilité et fonction. Il semble que ce soit beaucoup plus personnel.
9. Après confrontation avec le terrain, et compte tenu des remarques précédentes la réponse à notre question, est donc la suivante : nous pouvons établir un lien entre une forme de déresponsabilisation constatée des managers et l'usage privilégié, voire excessif, de la représentation chiffrée dans les organisations, dans le sens où :
  - **L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité**, notamment par des conventions choisies, réalité dans laquelle :

- ce qui ne se mesure pas, disparaît
- on peut faire dire aux chiffres ce que l'on veut
- les valeurs du capitalisme financier et une idéologie gestionnaire dominante.

Et exclut donc du champ des responsabilités du manager, ce qui n'est pas légitimé.

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes :**

- par une désincarnation du réel
- par une désincarnation de l'interlocuteur
- car la représentation chiffrée fait écran devant l'humain
- car la représentation chiffrée donne une vision abstraite et déshumanisée du monde.

L'absence de conscience des conséquences de ses actes implique que le manager n'est donc pas en mesure d'en répondre.

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement :**

- par une grande confiance dans l'expertise et une rationalisation des conduites
- parce que la gestion de l'entreprise peut se faire au nom d'une extériorité qui dédouane
- parce que le chiffre rassure, réduit l'incertitude et le doute
- dans le sens où le chiffre est devenu un alibi de l'opacité du réel, auquel il est plus fait confiance qu'au jugement subjectif.

L'exercice de la responsabilité est indissociable de l'analyse et du jugement personnels.

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager,** dans le sens où,

- le chiffre n'est plus un moyen, il devient une fin en soi
- la représentation chiffrée est susceptible d'orienter les comportements
- la représentation chiffrée est susceptible de transformer le manager en exécutant.
- un manager instrumentalisé ne prend pas personnellement une décision, il ne peut donc être responsable.



- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise**
  - en favorisant le contrôle
  - en remplaçant et donc en limitant la justification
  - car il est susceptible de démotiver
  - en développant la concurrence au détriment de la coopération
  - en favorisant l'individualisme
  - en réduisant l'échange ou en remplaçant l'échange
  - en amenant éventuellement à tricher
  - en valorisant la performance au détriment de l'humain.
  
- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité**
  - au profit de la rentabilité et de l'efficacité et au détriment de la qualité, du relationnel et de l'humain
  - vers la valorisation de l'intérêt individuel et l'appât du gain
  - vers le challenge.

Enfin :

- **L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant**
  - un système intériorisé par de nombreux managers
  - un système qui contraint le manager à des dérives.

Quelques signes d'évolution et des interrogations apparaissent toutefois dans les discours, des managers ont fait preuve de distance, en lien avec notre questionnement.

Nous nous attarderons sur ces signaux dans un prochain chapitre, dans lequel, nous souhaitons souligner l'intérêt et les apports de notre travail. Nous y confronterons également pour cela, nos résultats à notre revue de littérature.

## 7. Discussion

### 7.1 Résultats de l'analyse de contenu liée aux éclairages « toile de fond »

#### 7.1.1 Premier éclairage : le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction.

##### 7.1.1.1 Que dit la littérature ?

Notre revue de littérature nous a permis de mettre en évidence cet éclairage et de le décliner en sous-éclairages, de manière à le clarifier. A l'issue de notre recherche théorique, les sous-éclairages de cette toile de fond étaient les suivants :

- La représentation chiffrée est pensée comme objective, neutre et incontestable.
- Une forme de fétichisme est constatée à l'égard de la représentation chiffrée.
- Les managers sont inondés par un trop grand nombre de chiffres (et travaillent dans l'urgence),
- Dont la production est de plus en plus souvent automatisée (notion d'instantanéité des résultats).

La littérature que nous avons mobilisée pour faire émerger ces éclairages, n'est toutefois pas nécessairement issue du monde des organisations ; en effet nous avons trouvé très peu de textes sur ce phénomène concernant le monde des entreprises et les managers en particulier, nous n'avons donc pu en mobiliser que cinq dont trois concernent la représentation chiffrée comptable.

##### 7.1.1.2 Confrontation avec le terrain

Au niveau du terrain, l'analyse du contenu des retranscriptions des entretiens des trente managers sollicités dans le cadre de notre recherche, fait clairement apparaître que le manager utilise de manière générale la représentation chiffrée quelle qu'elle soit, sans questionnement sur sa construction, parce qu'il doit faire face à trop de chiffres et qu'il n'a pas le temps de faire autrement, parce que la production des chiffres qu'il utilise est automatisée et qu'il n'en connaît pas le mode de construction, et/ou qu'il a confiance dans les systèmes qui participent à la création de ces chiffres, parce que le chiffre est considéré comme vrai, incontestable, ou encore parce que règne dans le monde des organisations une forme de fétichisme à l'égard de la représentation chiffrée.

Tous les managers interrogés confirment cet éclairage d'une manière ou d'une autre, quelques-uns font preuve de recul de manière ponctuelle dans le discours mais se contredisent à d'autres moments : un seul manager fait définitivement preuve de recul à titre personnel, quant à l'objectivité du chiffre.

Il y a donc convergence sur le fond entre la littérature mobilisée et ce qui a émergé du terrain, mais notre recherche confirme spécifiquement l'éclairage au sein du monde des organisations et concernant plus particulièrement l'usage de représentations chiffrées quelles qu'elles soient, par le manager.

### 7.1.2 Second éclairage : l'usage de la représentation chiffrée (sans questionnement) est légitimé par la formation au management.

#### 7.1.2.1 Que dit la littérature ?

Notre revue de littérature nous a amenée à dégager le fait que :

- D'une part, la formation au management participe au contexte de déresponsabilisation des managers, car elle est essentiellement technique et véhicule l'idéologie du monde des affaires ; elle est également accusée dans ce cadre, de reproduire de futurs managers, formatés peu enclins à faire preuve de jugement, de recul ou d'esprit critique et d'entretenir chez eux un sentiment de supériorité, qui les rend peu concernés par les autres et la société dans son ensemble.

- D'autre part la formation vise plus à donner des recettes, qu'à faire réfléchir, et encourage dans ce sens l'usage de la représentation chiffrée sans questionnement quant à sa construction. Un auteur souligne dans ce sens, le fétichisme du milieu de la formation au management à l'égard des classements, et du nombre de publications affichés par ses enseignants chercheurs. (Lorino, 2009, p. 34).

### 7.1.2.2 Confrontation avec le terrain

L'analyse des retranscriptions nous a permis de mettre en évidence le fait que la formation des managers valorise essentiellement la technique, au détriment de l'humain et du développement du jugement et de l'esprit critique. Deux aspects dominent : la formation des managers, quelle qu'elle soit, est essentiellement évoquée comme une boîte à outils théorique, et quasiment aucun manager n'évoque le débat, le développement de l'esprit critique et du jugement : il y a un réel trou dans les discours à ce niveau. L'idée d'un manager formaté a émergé clairement, à plusieurs reprises également.

Ce que le matériau a révélé va dans le sens d'une formation qui ne forme pas à la responsabilité, ce que nous souhaitons mettre en avant en toile de fond, mais ne correspond qu'à certains aspects soulignés par la littérature, pas à tous. Il n'y est notamment pas vraiment question d'encouragement à l'usage des chiffres ; en effet, deux managers seulement ont évoqué l'importance et la priorité accordées au chiffre dans leur formation, via les mathématiques. Il est d'autre part, souvent question de comptabilité, lorsqu'il s'agit de citer une technique incontournable, y compris pour des managers dont les fonctions n'y sont pas liées, mais ces deux constats ne nous semblent pas suffisants pour pouvoir conclure que la formation encourage l'usage de la représentation chiffrée en particulier, car cela ne ressort pas des discours (pas plus que le contraire toutefois).

Nous avons donc modifié l'éclairage, afin qu'il corresponde plus justement à ce que nous avons pu mettre en évidence sur le terrain.

Pour autant, il n'y a pas de divergence entre la littérature et le terrain.

Nous avons d'autre part, interrogé des managers issus de différentes formations, formations au management type écoles de commerce, formations plus universitaires (management, finance d'entreprise, ou économie), formations d'ingénieurs (grandes écoles), formations

d'ingénieurs complétées par un master, sciences po ou un MBA. L'encouragement à la réflexion et au débat ne semble pas faire partie du contenu des formations quelles qu'elles soient, ni surtout des préoccupations des managers interrogés. Notre éclairage pourrait donc s'appliquer à la formation des managers au sens large.

D'autre part, c'est peut-être un hasard mais la seule personne qui a mentionné la notion « d'esprit critique » dans son discours, est un manager qui n'a pas suivi de formation initiale, il a cependant bénéficié de formation continue ensuite, en école de commerce.

Par ailleurs, les ressentis des deux managers n'ayant pas suivi de formation initiale, n'ont pas été identifiés en particulier, nous pourrions en conclure que l'influence de la formation sur la prise de recul et l'esprit critique, n'est pas démontrée. Mais d'une part, ces managers qui n'étaient que deux, baignent dans le monde des organisations depuis plus de trente ans, d'autre part, ils ont bénéficié de formation continue, l'un en école de management, l'autre dans l'entreprise en interne. Enfin notre question de recherche n'étant pas directement liée à la formation, nous n'avons pas suffisamment d'éléments à ce niveau pour conclure quoi que ce soit.

L'éclairage le plus juste au regard de notre confrontation au terrain et de notre revue de la littérature est donc le suivant : « la formation des managers valorise essentiellement la technique, au détriment de l'humain et du développement du jugement et de l'esprit critique. », ce qui n'est pas favorable à l'exercice de la responsabilité.

### 7.1.3 Eclairages issus du terrain

Deux éclairages complémentaires ont émergé de notre matériau : « L'usage privilégié de la représentation chiffrée est amplifié dans la grande entreprise. » et « une forme de déresponsabilisation est constatée voire admise par les managers ».

#### 7.1.3.1 L'usage privilégié de la représentation chiffrée est amplifié dans la grande entreprise.

Concernant le premier éclairage complémentaire, nous avons trouvé finalement assez peu d'articles concernant spécifiquement l'usage de la représentation chiffrée dans les

organisations, si ce n'est quelques articles concernant la comptabilité et le contrôle de gestion. Nous avons beaucoup transposé à partir de littérature concernant l'usage du chiffre de manière générale. De ce fait, cet aspect « L'usage privilégié de la représentation chiffrée est amplifié dans la grande entreprise » ne ressort pas de notre revue de littérature, sauf par le fait que la valorisation du cours en bourse au profit de l'actionnaire, ne peut pas concerner la petite entreprise.

La confrontation avec le terrain permet de mettre en avant le fait que l'usage privilégié, voire excessif des chiffres concerne toutes les entreprises, y compris les PME. L'entretien le plus « caricatural » correspond à celui d'une personne qui n'a pas eu d'autre activité professionnelle que celle de diriger une PME. Toutefois, certains aspects, comme l'objectif de rentabilité à court terme pour l'actionnaire et la rémunération en stock-options, ne concernent que les grandes entreprises. Certains managers ont souligné également le fait que la petite entreprise est moins impersonnelle et finalement sept managers considèrent, que si l'usage privilégié de la donnée chiffrée existe dans les petites entreprises, le phénomène est amplifié dans la grande entreprise. C'est un éclairage émergent du terrain, qu'il serait intéressant d'approfondir.

#### 7.1.3.2 Une forme de déresponsabilisation est constatée voire admise par les managers.

A propos de la déresponsabilisation des managers, la revue de la littérature mentionne une multiplication des dérives dans les organisations, ainsi qu'un contexte propice à une déresponsabilisation, lié à un double encastrement de la société dans l'économie, elle-même encadrée dans la finance (Fimbel et al. Juin 2011). De ce fait, en effet, une partie-prenante prioritaire est mise en avant dans le monde des affaires, la performance à court terme est survalorisée, les managers sont encouragés à la quête de profits personnels, à la cupidité et à l'opportunisme et sont amenés à interioriser les exigences de l'entreprise et la logique du monde des affaires. Enfin la littérature souligne également le rôle joué dans ce sens par la formation au management.

La confrontation avec le terrain concernant la formation des managers a été évoquée précédemment. Concernant le contexte par ailleurs, vingt-trois managers estiment effectivement que seule l'atteinte d'objectifs chiffrés et la performance sont valorisées dans le

monde des organisations. L'encouragement à la quête de profits personnels est souligné également, ainsi que la valorisation prioritaire de la rentabilité à court terme. Seuls six managers considèrent que le manager reste responsable de ses actes quoi qu'il en soit ; les autres managers qui se sont exprimés sur le concept de responsabilité, ont évoqué, soit du mimétisme, soit le fait que le manager est contraint par un système, admettant tout à fait une déresponsabilisation, au sens où nous l'entendons. Un manager s'est même agacé du fait que notre question (question douze du guide d'entretien), sous-entendait des pratiques correspondant à des « dérives », par ces propos :

*« C'est bien parce que c'est ce qu'on leur demande de faire. Donc après, est-ce que c'est éthique ? Non. Mais..., enfin éthique après, la notion d'éthique est compliquée mais la question en fait, je trouve, est biaisée pour moi. Parce qu'on part du postulat que ce n'est pas bien mais pourquoi ce n'est pas bien ? ».* (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire au management).

La confrontation au terrain confirme donc tout à fait la revue de littérature et une intériorisation par de nombreux managers des exigences de l'entreprise et de la logique du monde des affaires.

Il nous semblait important de le vérifier et que ce point soit souligné en toile de fond.

#### 7.1.4 Synthèse

Les éclairages « toile de fond » de notre thèse, qui correspondaient à un postulat de départ, ne sont pas contredits par notre investigation empirique, qui a permis :

- Sur le premier éclairage : « le manager utilise la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction », de démontrer que, si la littérature souligne effectivement un usage des chiffres sans questionnement, ceci s'applique plus particulièrement et également, à l'usage des représentations chiffrées par le manager dans les organisations.
- Sur le second éclairage concernant la formation, de l'affiner au regard de notre problématique : « la formation des managers valorise essentiellement la technique, au détriment de l'humain et du développement du jugement et de l'esprit critique », et d'élargir son application à la formation des managers de manière plus générale.

- De dégager deux éclairages complémentaires, sous-jacents dans le cadre de notre revue de littérature, mais qui n'y sont pas traités en tant que tels. L'un appuie notre thèse : « une forme de déresponsabilisation est constatée voire admise par les managers », l'autre pourra servir de périmétrage à des investigations ultérieures : « l'usage privilégié de la représentation chiffrée est amplifié dans la grande entreprise. »

Ces éclairages « toile de fond » permettent de clarifier notre question qui est la suivante : nous nous demandons dans ce cadre, si le fait que les managers soient encouragés et amenés à utiliser, et donc utilisent, la représentation chiffrée de manière privilégiée, voire excessive, car notamment sans questionnement quant à leur construction, ne favorise pas leur déresponsabilisation, au sens de la responsabilité de Ricoeur. Ce lien n'est pas traité mais notre revue de littérature nous a permis d'en dégager cinq variables explicatives.

## **7.2 Résultats de l'analyse de contenu liée aux cinq variables explicatives issues de nos lectures**

### 7.2.1 Première variable explicative (VE1) : l'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité

Il résulte de cette première variable, qu'est exclu du champ des responsabilités du manager, ce qui n'est pas légitimé par les représentations chiffrées utilisées de manière privilégiée, voire excessive et sans questionnement. C'est cette conséquence de la variable qui nous permet d'établir un lien dans le cadre du lien plus général que nous souhaitons étudier.

#### 7.2.1.1 Que dit la littérature ?

Dans le cadre de notre revue de littérature, une quarantaine de textes au total éclairent d'une façon ou d'une autre cette première variable explicative. Treize textes, dont six concernent le monde des entreprises vont dans le sens d'une représentation simplifiée et/ou reconfigurée ;



de même treize textes, dont neuf concernent le monde des organisations, vont dans le sens d'une représentation dans laquelle ce qui ne se mesure pas disparaît et n'est donc pas pris en compte. D'autre part, huit textes, dont moitié concernent spécifiquement le monde des entreprises, mentionnent le fait que l'usage de la représentation chiffrée semble participer à la domination de la société par l'économie et le monde de la finance, en légitimant plus particulièrement une idéologie gestionnaire et les valeurs du capitalisme financier. Cinq auteurs soulignent par ailleurs le rôle particulier de la représentation chiffrée comptable dans ce sens.

Notre première variable explicative a ainsi été induite, à partir d'une littérature diversifiée, mais la conséquence de cette variable explicative quant à une déresponsabilisation du manager, liée à une absence de prise de conscience de ce phénomène n'est évoquée que dans deux articles qui ne traitent que de la représentation chiffrée comptable, celui de Bessire (2005) et celui d'Aglietta et Reberieux (2004).

#### 7.2.1.2 Confrontation avec le terrain.

La variable explicative en elle-même est très documentée dans les discours des managers que nous avons interrogés. L'analyse de notre matériau empirique a mis en évidence le fait qu'il y a consensus pour dire qu'une réalité particulière, simplifiée et /ou reconfigurée, est légitimée via la représentation chiffrée dans le monde des organisations, réalité dans laquelle ce qui n'est pas quantifié, n'est pas pris en compte, et dans laquelle les valeurs du capitalisme financier et de la gestion dominent. Il y a consensus également sur le fait qu'il est possible de faire parler les chiffres dans un objectif plutôt que dans un autre, ou d'utiliser des conventions de construction, permettant de configurer une forme de réalité. Il y a donc convergence sur la variable explicative, entre d'une part la littérature mobilisée et d'autre part l'analyse du contenu des discours des managers.

Toutefois, notre investigation empirique avait pour objectif d'accéder au ressenti des managers quant à l'usage privilégié des représentations chiffrées et à leur distance au chiffre, ce qui n'est pas souligné dans la littérature. Nous avons constaté dans ce cadre, que la prise de conscience du phénomène énoncé dans VE1 est très différente d'un manager à l'autre et parfois pour un même manager d'un moment à un autre de l'entretien. Par exemple, certains managers affirment que « ce qui n'est pas mis en chiffres (volontairement ou pas), disparaît

ou n'est pas pris en compte », et déplorent l'usage excessif de la représentation chiffrée qui pousse à négliger certains aspects de la vie de l'entreprise. Il y a dans ce cas distance aux chiffres. D'autres managers constatent « une disparition de ce qui ne se mesure pas », mais ne semblent pas nécessairement conscients des conséquences, qu'ils n'évoquent pas, ou apparaissent résignés. La prise de conscience du fait que ce qui n'est pas mesuré, n'est pas pris en compte, ne correspond donc pas nécessairement à une prise de distance par rapport à l'usage privilégié des chiffres, d'autant plus que certains managers pensent qu'il sera possible d'y remédier en essayant de quantifier plus, voire qu'il est possible de tout quantifier.

De la même façon, la toute-puissance des valeurs du capitalisme financier transparait clairement dans les discours mais les ressentis s'opposent, entre des managers qui le regrettent (six top managers expérimentés de formations diverses et un jeune manager intermédiaire), ceux qui l'ont intériorisée (à nouveau cinq top managers expérimentés et un jeune manager intermédiaire, tous issus d'écoles de commerce) et ceux qui ne se prononcent pas.

Par ailleurs, vingt-quatre managers ont émis l'idée selon laquelle, l'usage des chiffres dans les entreprises vise à encourager une idéologie gestionnaire, évoquée de diverses manières. Parmi eux, vingt managers ont tout à fait intériorisé cette idéologie et y adhèrent, trois la vivent mais ont manifesté du recul dans leurs propos. Un seul manager, qui a fait le choix de l'entrepreneuriat et de la direction d'entreprise n'y adhère absolument pas dans son discours.

Enfin nous avons relevé des contradictions dans les récits, entre une affirmation quasi unanime de l'objectivité de la représentation chiffrée allant parfois jusqu'au fétichisme, et l'évocation de cette variable explicative qui la contredit.

En conséquence, si la variable explicative en soi fait consensus dans les propos, rejoignant en cela notre revue de la littérature, notre travail a permis de mettre en évidence, concernant cette variable explicative en particulier, que dans un même discours, les opinions des managers peuvent être opposées et contradictoires, et souvent qu'il n'y a pas de réelle distance aux chiffres. Dans ces conditions, leur usage privilégié est susceptible donc d'entraîner une déresponsabilisation.

Ce dernier point n'est évoqué que de manière partielle dans deux articles académiques, qui concernent exclusivement la représentation chiffrée comptable.

## 7.2.2 Seconde variable explicative (VE2) : l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, l'isole des conséquences de ses actes

Il résulte de cette variable explicative que si le manager est isolé des conséquences de ses actes, parce que la représentation chiffrée utilisée de manière excessive fait écran par rapport au réel, il ne peut en conséquence pas en avoir conscience. Il ne pourra donc pas en répondre, ce qui correspond à une déresponsabilisation.

### 7.2.2.1 Que dit la revue de littérature ?

La littérature n'est pas très fournie concernant cette variable, autour de laquelle nous avons mobilisé une petite quinzaine de textes. Leur revue nous a permis toutefois de mettre en évidence le fait qu'utilisée sans réflexion sur sa construction, la représentation chiffrée donne une vision abstraite et désincarnée du réel (selon trois auteurs qui l'évoquent dans la société en général et trois textes concernant les organisations), elle fait écran devant l'humain et diminue la conscience de l'autre (selon trois auteurs, dont les ouvrages concernent le monde des organisations). Trois auteurs, dont deux ont appuyé les premiers éclairages évoquent également la représentation chiffrée comme un écran par rapport au réel. Par ailleurs, quatre auteurs appuient le fait que l'isolement du manager par rapport à une forme de réalité, va entraîner une diminution de sa sensibilité, voire de son intérêt aux conséquences humaines de ses actes de management.

C'est à partir de ces constats que nous avons induit cette seconde variable du lien étudié : l'usage de la représentation chiffrée comme représentation du réel, sans réflexion quant à sa construction, va fournir au manager une vision incomplète et désincarnée du réel, qui ne lui permettra pas de prendre conscience de toutes les conséquences de ses actes.

### 7.2.2.2 Confrontation avec le terrain

Concernant notre analyse de contenu des discours, vingt-cinq managers illustrent au moins un des sous-éclairages de cette variable explicative, sans en avoir nécessairement eu conscience. C'est le plus souvent l'interprétation de leurs discours ou des exemples donnés, qui ont

appuyé cet éclairage. Par exemple, dix-huit managers s'expriment en faveur du sous-éclairage « l'usage privilégié de la représentation chiffrée désincarne le réel », dans le cadre d'exemples et/ou de déclarations, mais leur ressenti quant aux conséquences qui en découlent, lorsqu'il est évoqué, est différent d'un manager à l'autre : en particulier, deux managers estiment qu'un dirigeant éloigné du terrain est effectivement susceptible de prendre de mauvaises décisions, deux autres estiment qu'il faut ou suffit, pour y remédier se déplacer sur le terrain. Un jeune manager pense que le fait de ne pas soupçonner la réalité derrière les chiffres est une bonne chose, car cela rend le travail faisable. Un autre encore soutient qu'il n'est pas nécessaire de faire le lien entre l'activité de l'entreprise et les chiffres manipulés, etc....

A propos des activités plus liées au marché financier, la déconnection avec toute réalité peut selon les uns, entraîner des excès, mais selon les autres, il s'agit quoi qu'il en soit d'une activité nécessaire pour assurer les liquidités du marché.

La désincarnation du réel via l'usage privilégié ou excessive du chiffre est clairement soulignée dans les discours, l'absence de conscience réelle de cet aspect ou de ses conséquences par plusieurs managers, illustre plus particulièrement notre variable explicative. Notre travail sur le terrain, outre le fait de fournir un appui à ce que nous avons fait émerger de nos lectures, a donc permis de faire ressortir des ressentis très différents, (ce qui ne figure pas dans la littérature), voire un aveuglement favorable à une déresponsabilisation au sens de Ricœur. Un top manager, en particulier, nous a expliqué que c'est une batterie de chiffres et une analyse purement rationnelle qui va décider du sort d'un collaborateur dans le cadre de ruptures conventionnelles, (et non un échange), ce dont il se félicite. Ce même manager confirme une forme d'aveuglement par ailleurs, lorsqu'il évoque dans son entreprise, « un bon climat social », ce qui en fait correspond « à une bonne note de climat social ». Dans le cadre d'enquêtes, type questionnaires, établies en interne, cette réalité semblant contestée par l'inspection du travail notamment. A l'écoute de ses propos, il nous semble qu'il y a une déconnection totale entre ce que conclut ce dirigeant, et la réalité humaine de l'entreprise qu'il pilote, malgré une volonté d'attention « chiffrée ».

L'analyse des retranscriptions nous permet donc de conclure que l'usage privilégié de la représentation chiffrée est effectivement susceptible d'isoler le manager des conséquences de ses actes et donc de le déresponsabiliser, notre travail empirique nous en fournit l'illustration. Le lien avec une possible déresponsabilisation ne figure pas dans la littérature que nous avons mobilisée.

### 7.2.3 Troisième variable explicative (VE3) : L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, limite le recours à son propre jugement.

Il résulte de cette variable explicative que, dès lors que le manager utilise la représentation chiffrée de manière privilégiée, au détriment de son propre jugement, il ne peut donc pas être responsable, car il n'est ni libre de ses choix, ni lucide, puisqu'une extériorité qui s'impose à lui, la représentation chiffrée, remplace son jugement et guide ses actions, sans que toutes les conséquences en aient été analysées et perçues.

#### 7.2.3.1 Que dit la littérature ?

La littérature mobilisée, qui ne se situe pas nécessairement dans le champ des organisations, a permis d'illustrer et de dévoiler différents sous-éclairages de cette variable explicative : l'aspect essentiel consiste en l'absence de prise en compte de la subjectivité dans le cadre du recours à la représentation chiffrée, qui vue comme objective, rassure, réduit les incertitudes (un seul texte a pu être mobilisé concernant ce sous-éclairage), et paraît plus crédible. De ce fait, les utilisateurs de la représentation chiffrée lui accordent plus de confiance qu'en leur jugement auquel ils ont, en conséquence, moins recours. Six auteurs dont trois évoquent le champ des organisations, soulignent cet aspect. D'autre part, quatre auteurs ont exprimé le fait que l'usage de représentations chiffrées en entreprise, peut servir de justification à la décision et en ce sens dédouaner l'utilisateur. La décision s'effectue au nom d'une extériorité et ne nécessite dans ce cas pas de recours au jugement personnel. Enfin huit auteurs soulignent le fait que si la représentation chiffrée se voit prioritairement utilisée, au détriment du jugement personnel, c'est dans un souci d'efficacité et de rationalisation des conduites, valeurs chères aux paradigmes dominants des sciences de gestion.

Un texte, celui de Bessire (2005) qui concerne la représentation chiffrée comptable, établit un lien entre « l'impossibilité de responsabilité du manager » et son absence de recours au jugement face à cette représentation qui se traduit par une absence d'interrogation quant à l'intention qui sous-tend sa construction et son emploi, et quant à la direction vers laquelle elle amène l'entreprise, ne s'assurant pas qu'il s'agit de la bonne direction pour la communauté d'individus ou de parties-prenantes qui la composent. (Bessire, 2005, p. 2). Selon Bessire, en accord avec VE3, le recours au jugement personnel et la subjectivité sont

indissociables de la responsabilité. Un autre texte approche cette variable explicative, il s'agit d'un article globalement hors du champ des organisations, dans lequel la déresponsabilisation du manager n'est pas au cœur du sujet ; l'auteur Théodore Porter considère en effet que « *les drôles de nombres* » du néolibéralisme, sont à l'origine de la crise de 2008 (2014, p. 259), et d'une déresponsabilisation du monde des affaires, dans le sens où la confiance dans les nombres a substitué le calcul à l'opinion, et entrave toute subjectivité.

### 7.2.3.2 Confrontation avec le terrain

Dans le cadre de notre investigation empirique, vingt-huit managers se sont exprimés, soit directement dans le sens de cette troisième variable explicative (via des exemples du monde de l'organisation dans lesquels, le fait que l'usage de chiffres ait remplacé ou puisse remplacer le bon sens et le jugement, a fait faire des erreurs ou a fait proposer des choses aberrantes), soit en déclarant ou en laissant apparaître dans leurs discours des sous-éclairages de cette variable. Il s'agit notamment du fait que les conduites des managers sont souvent rationalisées dans les organisations, dans lesquelles règne une grande confiance dans l'expertise, plus que dans le jugement personnel, du fait que des extériorités sous la forme essentielle de données chiffrées peuvent être proposées comme solutions aux managers et en ce sens justifier leurs actions, du fait que le chiffre est prioritairement utilisé parce qu'il est considéré comme rassurant et réducteur d'incertitudes, et enfin du fait que le bon sens et le jugement disparaissent parfois au profit du seul usage du chiffre, sous prétexte de sa capacité à vaincre l'opacité du réel. Exception faite du dernier point cité, relatif à l'opacité du réel, qui a émergé des discours plus que de nos lectures, il y a convergence, entre la littérature mobilisée et le terrain quant à cette variable.

Toutefois, c'est à nouveau essentiellement au niveau du ressenti des managers, que notre travail empirique a enrichi notre travail de lecture. En effet, à propos de la confiance dans l'expertise et de la rationalisation des conduites, sur vingt-trois managers qui évoquent cet aspect, cinq seulement prennent de la distance au travers de ce qu'ils nous racontent. A propos du chiffre comme extériorité qui dédouane, dix-sept managers le mentionnent mais sept seulement le déplorent. A propos du chiffre qui rassure et réduit l'incertitude, onze managers soulignent ce point sans en tirer de conséquences, enfin six managers adhèrent au fait que le chiffre clarifie le réel complexe et est plus digne de confiance que le jugement humain.

L'usage du chiffre rationnel semble donc souvent se substituer, en entreprise, à l'usage du jugement. Enfin, quatre top managers expérimentés de formations au management et ingénieur, observent de la distance de manière générale, en affirmant que l'usage du chiffre est insuffisant et que l'intuition, le bon sens, et l'analyse sont indispensables, cependant ils n'établissent pas clairement de lien entre le manque de recours au bon sens et au jugement personnel et l'usage prioritaire du chiffre, traduisant ainsi une prise de conscience partielle.

L'analyse des retranscriptions de nos entretiens nous permet en conséquence d'élargir et de compléter ce qu'a écrit Bessire au sujet de la représentation chiffrée comptable, et de conclure que la confiance dans la représentation chiffrée de manière générale, utilisée de ce fait de manière excessive, amène certains managers à limiter le recours à leur intuition, à leur bon sens, à leur jugement propre, ce qui n'est pas compatible avec la responsabilité.

#### 7.2.4 Quatrième variable explicative (VE4) : L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager

Il résulte de cette quatrième variable explicative, qu'un manager instrumentalisé, ne prend pas personnellement une décision, il n'est donc pas en mesure d'en répondre, il ne peut donc être responsable.

##### 7.2.4.1 Que dit la revue de littérature ?

La littérature est plus riche concernant cette variable explicative, nous avons pu mobiliser une vingtaine d'auteurs dont quatre seulement ont écrit hors du champ des organisations. Quatre auteurs font état de représentations dans les entreprises, qui influent les comportements, induisent des modes de pensée. S'agissant plus particulièrement des représentations chiffrées, cinq articles évoquent le fait qu'elles administrent ou gouvernent l'humain, et concernant les managers en particulier, qu'elles sont susceptibles, sans qu'ils en soient nécessairement conscients, de les manipuler, de les transformer en exécutants, voire en instruments. Ce phénomène amène trois auteurs, hors du champ des organisations à s'interroger quant à un

retournement de la situation d'origine, à savoir que le chiffre n'est plus au service de l'humain mais subi par l'humain.

Neuf articles soulignent le fait que dans les organisations, le chiffre finit par devenir une fin en soi.

Un manager, devenu simple exécutant, voire assujéti aux objectifs chiffrés, ne prend pas personnellement une décision, il est par ailleurs plus soumis à la tentation de fraude, ou de manipulation (selon trois auteurs) et les conséquences humaines de ses actes, non intégrées dans les représentations utilisées, lui échappent (selon trois autres auteurs).

Cette quatrième variable explicative comme lien entre l'usage privilégié de la représentation chiffrée et une déresponsabilisation des managers, est clairement évoquée dans un texte de Bouquin et Fiol, écrit en 2007 : « *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver* » : les auteurs établissent un lien, entre l'usage de chiffres en contrôle de gestion comme objectifs à atteindre, et la responsabilité des managers qui, de par ces objectifs se trouvent transformés en « *simples responsables de moyens* », ou en « *simples exécutants* » (2007, p. 2 et 13), ce qui n'est pas compatible avec le concept de responsabilité tel que nous l'avons défini.

#### 7.2.4.2 Confrontation avec le terrain

Au total, vingt-neuf managers s'expriment sur ce phénomène au moyen de deux cent-quarante-deux verbatim, tous répartis entre les nœuds déclinés. Il n'y a pas d'exemple ni d'affirmation correspondant directement à la variable explicative, dont la prise de conscience à titre personnel par un manager, ne paraît pas envisageable.

Le phénomène le plus documenté correspond au sous-éclairage selon lequel le chiffre n'est plus un moyen, il devient une fin en soi. Vingt-huit managers font état de ce phénomène au travers de cent-quarante références. Quatre situations différentes sont mentionnées :

- la production de chiffres pour le chiffre, sans utilité et sans analyse, qui occupe une grande partie du temps des managers et des collaborateurs,
- l'atteinte d'objectifs chiffrés comme unique finalité de l'entreprise,
- une compétition interne orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs personnalisés,
- le chiffre affichage, vers lequel il faut tendre.



Certains managers déplorent ce phénomène, d'autres l'approuvent notamment concernant la seconde situation, ou ne se prononcent pas. A nouveau les ressentis diffèrent, mais il y a consensus sans signal contradictoire sur le fait que la représentation chiffrée n'est plus dans ce cadre un outil au service du manager, c'est devenu une fin en soi.

Vingt managers appuient l'éclairage selon lequel la représentation chiffrée est susceptible d'orienter les comportements, dans le cadre d'illustrations ou d'exemples racontés, dans lesquels le plus souvent l'effet est négatif quant à la gestion de l'entreprise. Parmi eux, seuls quatre managers estiment que l'usage de la représentation chiffrée permet une orientation des comportements, positive dans le sens d'une stimulation ou d'une motivation.

Dix-neuf sources vont dans le sens du fait que la représentation chiffrée est susceptible de transformer le manager en exécutant, la notion de contrainte domine, huit managers l'évoquent, dont sept à titre personnel, dans le sens de : « *nous n'avons ou nous n'avions pas le choix* », les notions de souffrance et d'injonction paradoxale sont évoquées.

Une autre idée forte émerge, il s'agit de : « *c'est la règle du jeu, c'est mon job ou c'est son job, il est payé pour cela* », il y a dans ce cas une contrainte acceptée ; six managers le soulignent pour les autres, un seul donne un exemple à titre personnel.

L'ensemble des déclarations et des récits autour de cette variable explicative, vont tous dans le sens d'un manager contraint, soumis aux règles du jeu, plus exécutant que responsable.

Deux managers ont toutefois fourni deux exemples de résistance selon leurs propres mots, « *à la dictature des chiffres* » et à « *l'arrogance des chiffres* ».

L'analyse des discours nous permet donc de conclure que l'usage privilégié de la représentation chiffrée est effectivement susceptible d'instrumentaliser le manager, parce qu'il semble qu'il n'y ait bien souvent pas de réflexion ni de débat autour du chiffre qui est imposé comme une fin en soi, et vers qui tous les efforts tendent. Dans ce cadre, outre les représentations véhiculées et le contexte, nous avons constaté à travers de nombreux témoignages que la résistance n'est pas facile, ni nécessairement envisagée ou souhaitée.

Il y a convergence entre notre revue de la littérature et le résultat de notre investigation empirique qui a permis par ailleurs, de préciser la variable explicative, de la vérifier au niveau du ressenti des managers, et de mettre en avant à travers deux récits, les difficultés rencontrées pour y résister.

### 7.2.5 Cinquième variable explicative (VE5) : l'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise

La transformation du lien social dont il est question dans notre revue de la littérature, correspond à une diminution de l'échange, de la coopération, de l'intérêt pour l'humain, conjuguée au développement du contrôle, de la mise en concurrence et de l'opportunisme. Il résulte de cette cinquième variable explicative qu'un tel environnement ne favorise pas l'intérêt pour le collectif et n'est pas favorable à l'exercice de la responsabilité à l'égard d'autrui.

#### 7.2.5.1 Que dit la revue de la littérature ?

Cette cinquième variable explicative n'est pas évoquée en tant que telle dans la littérature. Toutefois, elle transparait et nous a été suggérée partiellement par le texte de Bessire (2005), dans lequel l'auteur déplore la façon de penser l'entreprise, qu'entretient l'usage de la représentation chiffrée comptable. Cette variable correspond plus à une intuition qui découle de nos lectures académiques mais également de l'analyse des quatre précédentes variables explicatives. Nous l'avons déclinée en deux sous-éclairages, « l'usage privilégié de la représentation chiffrée valorise un modèle de l'entreprise support de profit et non communauté humaine » et, « l'usage privilégié de la représentation chiffrée favorise le contrôle, la concurrence au détriment de la coopération, et l'opportunisme ».

Nous avons mobilisé treize textes pour justifier et analyser cet éclairage, dont deux ne concernent pas réellement le champ des organisations, mais l'évoquent. Des idées très diverses sont mises en avant dans ces différents textes, mais elles vont toutes dans le sens d'une modification du lien social, par l'utilisation privilégiée de la représentation chiffrée. Quatre textes déplorent le fait que l'entreprise est actuellement plus considérée comme support de profit, ayant des objectifs à atteindre, que comme communauté humaine. Deux auteurs soulignent le fait que l'usage du chiffre a favorisé le développement du contrôle. Trois textes évoquent un développement de la compétition, deux textes mentionnent un souci d'efficacité au détriment de l'échange. Trois textes font le constat d'une diminution d'intérêt pour le collectif, et quatre d'une diminution de l'attention à l'autre et à son bien-être. Enfin,

six textes évoquent une montée de l'intérêt individuel et de l'opportunisme (il s'agit systématiquement d'exemples d'usage du chiffre comme une fin).

#### 7.2.5.2.1 Confrontation avec le terrain

Vingt-sept managers se sont exprimés sur ce thème, via cent-cinquante-huit références. L'analyse des retranscriptions nous a amenée à décliner cette variable explicative en huit éclairages, et a donc permis de préciser cette variable explicative.

Les huit éclairages sont les suivants : l'usage privilégié de la représentation chiffrée favorise le contrôle (évoqué par dix-huit managers), il évite la justification (quinze managers), il est susceptible de démotiver (treize managers), il développe la concurrence au détriment de la coopération (douze managers), il favorise l'individualisme (dix managers), il réduit l'échange OU à la place de l'échange (neuf managers), il implique la valorisation de la performance au détriment de l'humain (sept managers), il peut amener à tricher (quatre managers). Certains sous-éclairages ne figuraient pas dans notre revue de la littérature, comme l'usage privilégié de la représentation chiffrée évite la justification, est susceptible de démotiver, ou peut amener à tricher. Il y a convergence par ailleurs.

Nous n'avons trouvé aucun signal contradictoire quant à cet éclairage dans les discours, les ressentis des managers ne sont pas les mêmes, mais nous percevons dans chaque discours, une influence de l'usage prioritaire du chiffre, sur le lien social en entreprise, qui semble se dégrader puisque les managers qui se sont exprimés évoquent un monde dans lequel l'usage du chiffre remplace le débat et l'échange, et dans lequel le contrôle, la concurrence, l'individualisme, la performance sont devenus des valeurs dominantes, ce qui est susceptible de les encourager à tricher ou de les démotiver.

Il y a convergence sur les sous-éclairages issus de notre revue de la littérature, mais notre investigation empirique a permis de dégager de nouveaux sous-éclairages, de préciser cette variable explicative et de la vérifier par le récit des managers quant à leur ressenti.

## 7.2.6 Synthèse

Afin de répondre à notre problématique, à savoir : « l'usage privilégié, voire excessif, qui est fait de la représentation chiffrée dans les organisations par les managers ne favorise-t-il pas leur déresponsabilisation, au sens de la responsabilité de Ricoeur ? », nous avons dégagé de nos lectures académiques cinq variables explicatives de ce lien.

Ces cinq variables explicatives ont été induites d'une littérature transdisciplinaire autour des termes de notre problématique, puisque le lien en soi n'est pas traité. Quatre articles toutefois, respectivement de Bessire (2005), d'Aglietta et Réberieux (2004), de Bouquin et Fiol (2007) et de Porter (2014), le traitent partiellement et nous ont aidée à faire émerger trois des cinq variables. La seconde et la cinquième variable explicative ne sont effectivement pas dévoilées dans ces articles.

Par ailleurs, notre revue de la littérature nous a permis de préciser chaque variable explicative mais certaines, en particulier la première et la quatrième, sont plus documentées que les trois autres. Nous avons souvent dû utiliser une littérature hors du champ des organisations, qui a été transposée, pour définir et faire émerger chacune des variables. La revue de la littérature nous a permis également de décliner chaque variable en plusieurs sous-éclairages.

Ce sont ces variables explicatives déclinées en sous-éclairages, qui sont à la base de la construction de notre dispositif empirique et notamment de notre guide d'entretien.

La confrontation entre notre revue de la littérature et les résultats de notre investigation empirique, quant aux cinq variables explicatives, n'amène aucune divergence.

Notre travail sur le terrain a permis de vérifier, voire d'illustrer chacune des variables, mais également de les clarifier, voire de les préciser par des sous-éclairages nouveaux.

Toutefois si nous avons retrouvé dans les récits des managers, des éléments allant dans le sens de chaque variable ou plutôt, le plus souvent, dans le sens de sous-éclairages de variables, il n'y a pas nécessairement prise de conscience par le manager de la variable en question et encore moins de ses conséquences. Ce sont souvent des exemples, des anecdotes, des interprétations du discours, plus que des constats à titre personnel, qui ont appuyé les éclairages. Dans les discours, quasiment aucun lien n'est établi dans le sens de notre problématique (de même que dans la littérature, à l'exception des quatre textes cités ci-dessus et de manière partielle).

Outre le contenu de leurs récits, c'est par l'accès au ressenti des managers quant à l'usage privilégié des représentations chiffrées dans les organisations, que nous avons pu constater des réactions, des contradictions et des prises de conscience très variées, dont l'analyse nous a permis de conclure quant à chaque variable.

L'apport essentiel de notre travail quant aux variables explicatives, correspond finalement au fait d'avoir fait émerger ces contradictions et ces prises de conscience si différentes d'un moment à l'autre et d'un manager à l'autre. En conséquence, outre le fait de vérifier et de préciser les cinq variables explicatives issues de nos lectures, notre travail a permis de conclure que ces cinq variables explicatives correspondent réellement à des explications de l'usage excessif du chiffre comme facteur de déresponsabilisation.

Cependant, sans aller à l'encontre des variables explicatives, des signes de distance aux chiffres sont apparus dans les discours, signes qui ne figuraient pas nécessairement dans la littérature que nous avons mobilisée. Par ailleurs, notre travail d'analyse de contenu des retranscriptions des discours a donné lieu également à deux autres variables explicatives, que nous n'avions pas induits de nos lectures. Nous avons enfin complété notre travail d'analyse de contenu, par un travail sur les occurrences, ainsi qu'essayé de rechercher des caractéristiques communes à certaines réactions ou attitudes, dans l'objectif de répondre au mieux à notre problématique et de combler le vide de la littérature quant au lien étudié.

## **7.3 Autres résultats et apports**

### **7.3.1 Deux nouvelles variables explicatives**

L'analyse de contenu des retranscriptions de nos entretiens a permis également de faire émerger deux variables explicatives que nous n'avions pas induites de notre revue de la littérature ; nous n'avons en effet finalement trouvé que peu d'écrits sur l'usage privilégié, sans questionnement sur leur construction, des représentations chiffrées par le manager ; seuls trois articles mobilisés concernent directement ce thème et il s'agit de trois articles concernant la comptabilité.

De ce fait, les deux variables explicatives ci-dessous sont issues exclusivement de notre travail empirique et complètent l'analyse du lien que nous souhaitons mettre en évidence :

La première est proche de la cinquième variable explicative, il s'agit de :

- **« L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité »**
  - au profit de la rentabilité et de l'efficacité et au détriment de la qualité, du relationnel et de l'humain.
  - vers la valorisation de l'intérêt individuel et l'appât du gain.
  - vers le challenge.

La seconde est très liée à notre première variable explicative et pourrait éventuellement être une sous-variable :

- **« L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant »**
  - un système intériorisé par de nombreux managers.
  - un système qui contraint le manager à des dérives.

### 7.3.2 Synthèse sur le ressenti et une prise de distance éventuelle des managers interrogés quant à l'usage privilégié des chiffres dans les organisations

#### 7.3.2.1 Corroborant l'analyse de contenu

L'apport essentiel de notre travail d'analyse de contenu quant aux variables explicatives, correspond au fait d'avoir fait émerger des contradictions et des prises de conscience différentes d'un moment à l'autre des entretiens pour un même manager, et/ou d'un manager à l'autre, ce qui nous a permis d'illustrer ce que les variables énoncent, ce qui ne figure pas dans la littérature que nous avons mobilisée.

Notre travail sur les occurrences dont les résultats sont décrits en seconde partie du chapitre six, a complété de ce point de vue, l'analyse de contenu. Nous avons constaté lors de l'analyse de contenu, des contradictions au cours d'un même entretien, des opinions très différentes d'un manager à l'autre et des degrés divers de distance aux chiffres. De même, l'analyse des occurrences a révélé des comportements et des réactions de managers très diversifiés. Nous n'avons pas d'explication à tous les agacements, aux rires, aux soupirs mais il est évident que les entretiens ont tous été différents et n'ont pas laissé indifférents.

Nous avons également relevé beaucoup de moments de perplexité de la part des managers interrogés.

En particulier, l'analyse des questions pour lesquelles un grand nombre de managers n'ont pas répondu à la question posée nous a permis de remarquer que la notion « d'objectifs de la représentation chiffrée, importants à vos yeux » a été occultée par huit personnes, y compris par des managers qui ont par ailleurs, fait preuve de recul dans leurs discours. La question qui soulève cette notion, est également la plus concernée par les soupirs et la perplexité. Nous y voyons un lien avec l'intériorisation d'un système et de ses objectifs, ne permettant pas d'envisager d'autres objectifs que ceux communément admis, ou d'y avoir même réfléchi. Ceci participe à l'intériorisation d'UNE réalité, ce qui illustre notre première variable explicative.

De même, la notion du chiffre comme écran par rapport à une réalité, n'a pas été du tout envisagée par huit répondants, et a amené huit personnes à s'interroger, ce qui contribue à appuyer notre seconde variable explicative : le manager peut se trouver totalement isolé des conséquences de ses actes.

Notre revue de la littérature souligne de manière générale une absence de distance au chiffre de l'utilisateur de données chiffrées. Les précédents constats et l'analyse de contenu des propos des managers vont dans ce sens, de même que certaines attitudes comme des soupirs, de l'ironie, de l'agacement, etc.

Nous avons même assisté, à l'occasion de deux entretiens avec des managers qui avaient pourtant accepté de nous rencontrer, à un refus de se livrer et/ou à un refus ou à une incapacité totale, de s'interroger. Leur absence de distance au chiffre nous semble de ce fait particulièrement démontrée.

### 7.3.2.2 Des signes de distance au chiffre et d'évolution

#### 7.3.2.2.1 Signes d'évolution dans les discours

La plupart des managers que nous avons interrogés, ont manifesté toutefois un réel intérêt, soit pour notre sujet lorsque nous l'avons présenté, soit pendant l'entretien souvent progressivement en seconde partie, comme nous l'avons décrit au chapitre six. Au cours de l'entretien, ils ont été amenés à interroger leurs pratiques ou à s'interroger plus largement. L'attitude des managers que nous avons interrogés, à quelques exceptions près, et les résultats que nous avons obtenus, démontrent un réel intérêt à l'égard de notre problématique, qui traduit une préoccupation quant à l'usage excessif des représentations chiffrées dans les organisations, et/ou éventuellement une évolution en cours des esprits, voire des pratiques.

Concernant les pratiques, une nouvelle tendance nous a été signalée par un manager, en réponse à notre questionnaire ; il s'agit d'une pratique visant à supprimer le budget dans certaines organisations. (Entretien du 27/05/14, top manager, formation au management).

Un autre manager a évoqué une évolution des pratiques, mais également des esprits, dans le milieu de la banque, en lien avec notre questionnaire : suite à la crise, à propos de l'achat de subprimes par la banque dans un objectif de rentabilité, il explique :

*« Bon et puis bien sûr, le jour où il y a eu la crise, là effectivement, ça c'est complètement renversé mais, voilà ! Je crois qu'il faut savoir rester le... voilà, le banquier, et pas aller simplement sur les sirènes des chiffres. Donc cette réflexion qui est autour de... oui, on n'est pas aveugle dans ce qu'on fait, je ne dis pas qu'il y a plus de dix ans, on ne faisait pas ça, mais c'est quelque chose qui est en train d'émerger et qui est en train de devenir... de prendre du sens. A tel point que, y compris à l'embauche, on a des jeunes, qui cherchent à travailler pour des entreprises qui ont du sens. On sent, et si on ne leur démontre pas que, effectivement on n'est pas là uniquement pour faire de l'argent, et qu'on le fait dans un certain cadre éthique, ça motive beaucoup les gens, en fait. »* (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management).

Cette dernière remarque sur une évolution des esprits n'est toutefois pas confirmée dans d'autres entretiens. Par ailleurs, à la question « qui est considéré comme le meilleur dans votre entreprise et pourquoi ? », la notion d'éthique n'intervient pas. Huit managers ont évoqué la performance, le fait de rapporter de l'argent à leur entreprise, et huit autres ont évoqué dans le



même sens, le développement commercial. La notion de confiance, si elle intervient, n'intervient qu'en seconde position. Les critères de confiance et les critères humains ne sont apparus que dans les réponses des cinq managers qui travaillent dans le secteur public, et d'un manager dirigeant de PME. Les autres réponses ne répondaient pas à la question posée.

#### 7.3.2.2 Synthèse sur la distance au chiffre des managers interrogés

Concernant les signes de distance au chiffre, thème qui n'est pas évoqué dans la littérature, nous avons pu en observer ponctuellement dans le cadre de l'analyse de contenu des variables explicatives, concernant certains sous-éclairages. Il ne nous a toutefois pas été possible d'identifier des caractéristiques communes aux managers ayant du recul sur un point particulier. Il semble que ce soit très personnel et/ou lié au vécu.

Quelques managers cependant nous ont semblé faire preuve de distance de manière plus générale.

Afin d'essayer d'approfondir ce point et d'identifier ces managers, voire de les caractériser, nous avons ouvert un sous-nœud induit de : « ce que disent les interviewés sur l'utilisation des chiffres hors éclairage », intitulé : « signes de distance aux chiffres ». A la relecture de ce nœud, nous avons constaté que les citations qui y figuraient, concernaient finalement des variables explicatives et n'avaient pas de raison particulière d'être isolées dans ce nœud, qui ne nous a donc pas été utile dans notre démarche d'approfondissement et de synthèse.

Nous avons ensuite relu notre analyse de contenu des différentes variables explicatives. Finalement un seul top manager, de formation au management fait preuve de réel recul quant à l'objectivité du chiffre (Entretien du 5/03/14).

Concernant VE1 « l'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité », il y a majoritairement une conscience de ce phénomène, mais qui n'est souvent que partielle. Au final, parmi les managers qui se sont exprimés sur le fait qu'est véhiculée une « domination des valeurs du capitalisme financier », seuls sept managers le déplorent et semblent prendre du recul (ils n'ont donc pas intériorisé ces valeurs), dont six top managers de formations diverses et travaillant dans des domaines et activités diverses. Concernant les vingt-quatre managers qui se sont exprimés quant au fait qu'est véhiculée une « idéologie gestionnaire », un seul n'y adhère pas, il s'agit d'un entrepreneur, dirigeant de PME, de formation au management (Entretien 1 du 23/01/14).

La variable VE2 « l'usage privilégié de la représentation chiffrée isole le manager des conséquences de ses actes », est perçue partiellement par certains managers, mais nous ne

pouvons pas déduire de leurs discours, une réelle distance au chiffre. En outre, c'est souvent notre interprétation des discours ou des exemples donnés, qui ont appuyé cet éclairage.

Concernant VE3, « l'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager limite le recours à son propre jugement », cinq managers prennent de la distance quant à une rationalisation des conduites dans les organisations, en soulignant l'importance et le manque de recours à l'intuition et au jugement personnel, et concluent que finalement l'usage du chiffre oui, mais pas seulement. Il s'agit de quatre top managers, dont trois formés en grande école de management, et un de formation plus universitaire, et d'un jeune dirigeant de PME de formation au management. C'est la seule prise de distance significative, à nouveau il n'est pas évident de tirer des conclusions quant aux caractéristiques des personnes concernées.

Concernant VE4, « l'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager », pour laquelle seules les sous-variables sont documentées, nous avons constaté plus de prise de distance de la part des manager interrogés, notamment quant au fait que le chiffre soit devenu une fin en soi (douze managers le constatent et le déplorent pour diverses raisons, voire en signalent des effets pervers). De la même façon, treize managers évoquent les aspects pervers des objectifs chiffrés personnalisés et des bonus susceptibles d'en découler. Sur ce thème, la notion de manager contraint est clairement évoquée, ainsi que dans une moindre mesure, celle d'injonction paradoxale et de souffrance.

L'analyse de VE5 « l'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social entreprise » et des deux variables induites de l'investigation empirique « L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité » et « L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant », ne nous a pas permis de constater de la distance par rapport à la représentation chiffrée de la part du manager.

Nous avons donc essayé de lister et de synthétiser les principaux signes de distance aux chiffres, que nous avons pu identifier. Ils sont partiels, et semblent plutôt concerner des top managers mais il nous est difficile de conclure. Finalement, la distance au chiffre est vraiment diversifiée parmi les managers que nous avons interrogés : d'un extrême, concernant un dirigeant de PME qui a complètement refusé (ou qui n'était pas en mesure) de s'interroger (Entretien du 27/03/14), à l'autre concernant un top manager qui de manière générale au cours de l'entretien, a fait preuve de recul y compris quant à l'objectivité du chiffre (Entretien du 5/03/14).

Nous ne pouvons pas conclure quant à une évolution de la distance au chiffre des managers, ni quant à un profil type des managers ayant fait preuve de recul, mais les signes de distance soulignent le fait que pour certains managers, l'usage qui est fait à ce jour de la représentation chiffrée dans les entreprises n'est pas satisfaisant et nécessite d'être interrogé.

### 7.3.2.3 Un élargissement du questionnement et les perspectives émergentes des discours.

Nous avons souligné le fait qu'au cours des entretiens, un grand nombre de managers ont été amenés à s'interroger, il en est ressorti quelques idées, remarques ou perspectives partagées :

- Cinq managers concluent qu'il serait nécessaire pour éviter toute dérive, d'encadrer les pratiques : il n'y a dans ce cas aucune distance au chiffre, et une déresponsabilisation admise :

*« Pour moi, c'est la nature humaine et la nature du capitalisme et de l'entreprise, d'essayer de se mettre sur la niche qui fait que tu arrives à gagner de l'argent et je trouve que ça, ce n'est pas à l'entreprise de le réguler, c'est aux régulateurs... »*

(Entretien du 2/01/14, manager intermédiaire, formation au management)

Ou, *« Forcément ils sont responsables, mais c'est tout un système. Et comment on fait pour sortir d'un système, c'est quand même très difficile : je pense que ça démarre par une législation plus... qui cadre en fait ça de manière plus rigoureuse.*

*Oui... Voilà. »* (Entretien du 13/02/14, top manager, formation universitaire au management).

Les trois autres managers qui se sont exprimés dans ce sens sont, pour deux d'entre eux top managers de formation au management, et le troisième est manager intermédiaire de formation au management. Le dénominateur commun pourrait être la formation au management, les autres caractéristiques diffèrent.

- Huit managers (dont aucun n'est un des cinq précédents managers cités) se sont interrogés quant à la finalité de l'entreprise : *« En fait, si vous voulez, c'est beaucoup plus philosophique que ça, c'est de savoir, quel est l'objectif de l'entreprise ? Est-ce que c'est de maximiser la richesse des actionnaires, est-ce que c'est d'avoir un objet*

*social ? ... » (Entretien 2 du 4/04/14, top manager, formation universitaire au management).*

Parmi eux, trois ne se prononcent pas vraiment (deux top managers, un de formation au management et l'autre ingénieur ainsi qu'un manager intermédiaire de formation ingénieur complétée). Deux d'entre eux considèrent que la rentabilité est la seule finalité d'une entreprise (Deux top managers de formation au management) :

*« Une entreprise, de toute façon, il faut arrêter, il y a le discours bla bla, tout le monde, il est gentil etc., une entreprise elle est quand même là pour faire des bénéfices ; c'est l'objectif, enfin c'est la raison d'être d'une entreprise et c'est ce pour quoi les managers sont payés objectivement. Il y a un consensus pour dire ça, après malgré tout l'entreprise, elle est dans la cité, pas dans un petit nuage, si la cité se passe bien, qu'il y a de l'emploi, tout ça, eh bien, c'est basique, tout le monde est gagnant, et maintenant comment est-ce que ça se valorise au sein de l'entreprise, tous ces effets indirects ? Exemple conséquences sociales. Là je pense effectivement que c'est très mal, que ce n'est pas fait, c'est compliqué », (Entretien du 13/09/13).*

Nous ressentons dans cette phrase de l'agacement mais également une interrogation quant à des certitudes et de la perplexité. Le second manager s'exprime ainsi : *« ce qui est grave, c'est de considérer qu'on est au pays des Bisounours, on n'est pas au pays des Bisounours, une entreprise doit être profitable. » (Entretien du 17/01/14).*

Enfin trois d'entre eux envisagent d'autres finalités pour l'entreprise, comme un objectif social (Entretien du 5/03/14), un objectif de vraie valeur ajoutée, de service pour un client (Entretien du 18/12/13) ou même un but non lucratif (Entretien 2 du 28/02/14) : parmi ces managers, le premier est top manager, formé au management, les deux autres sont entrepreneurs, dirigeants de PME, de formation de base ingénieur, complétée par un MBA pour l'un.

- Six managers dont deux se sont déjà exprimés en faveur d'un encadrement des pratiques, évoquent la société dans son ensemble et semblent faire preuve de résignation : *« on est quand même dans une société où on est en gain de temps en permanence, en productivité et ça c'est le plus important. Voilà ! » (« ça » correspond à la capacité à synthétiser) (Entretien du 5/07/14, manager intermédiaire, formation au management) ou « c'est la logique de notre société, toujours gagner plus, toujours faire mieux sans... » (Entretien du 10/02/14, top manager, formation au management).*

### 7.3.3 Synthèse

Outre le fait de nous permettre de vérifier, d'illustrer et de préciser cinq variables explicatives issues de nos lectures académiques, notre travail sur le terrain a permis de faire émerger deux nouvelles variables explicatives.

Il a permis également de constater l'existence de pratiques intériorisées allant dans le sens d'une validation du lien que nous souhaitions mettre en évidence, mais aussi de petits signes d'évolution et de distance aux chiffres, par rapport auxquels, nous ne pouvons finalement pas conclure quant à un profil type des managers ayant fait preuve de recul ou pas.

Les signes de distance au chiffre, certaines interrogations des managers, leur perplexité face à certaines questions et l'intérêt qu'ils ont montré pendant les entretiens, démontrent que l'usage qui est fait à ce jour de la représentation chiffrée dans les entreprises n'est pas satisfaisant et nécessitait d'être interrogé.

Quelques propositions, constats ou réflexions ont émergé des discours, à nouveau les avis diffèrent entre des managers résignés, ancrés dans un système et/ou qui souhaiteraient que les pratiques soient régulées pour éviter toute dérive, et quelques managers que notre questionnement a amenés à s'interroger plus largement quant à la finalité de l'entreprise.

## **7.4 Conclusion du septième chapitre**

Nous avons dans ce dernier chapitre, confronté notre revue de la littérature aux résultats de notre investigation empirique, d'abord concernant les éclairages toile de fond de notre thèse, puis concernant les variables explicatives issues de nos lectures.

Il y a convergence entre ce que nous avons induit de nos lectures académiques et les résultats que nous avons obtenus via notre travail sur le terrain.

Celui-ci nous a permis toutefois de vérifier les éclairages et les variables explicatives, dans le contexte des organisations et plus particulièrement concernant l'usage de la représentation chiffrée par le manager. En effet, la littérature que nous avons mobilisée, ne concernait pas nécessairement les organisations ni le manager. Nous avons en fait trouvé peu de textes concernant spécifiquement l'usage des chiffres par le manager.

De plus, notre travail sur le terrain nous a permis :

- De redéfinir le second éclairage concernant la formation qui est devenu : « **la formation des managers valorise essentiellement la technique, au détriment de l'humain et du développement du jugement et de l'esprit critique** », et d'élargir son application à la formation au management de manière plus générale.
- De dégager deux éclairages complémentaires, l'un appuyant notre thèse : « **Une forme de déresponsabilisation est constatée voire admise par les managers** », l'autre pouvant servir de péri métrage à des investigations ultérieures : « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée est amplifié dans la grande entreprise.** »
- De clarifier chaque variable explicative, d'en préciser certaines par des sous-éclairages nouveaux et surtout de les illustrer par des exemples et le ressenti des managers interrogés.
- De dégager deux variables explicatives complémentaires : « **l'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité** » et « **L'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant** ».
- De mettre en évidences des pratiques et des représentations intériorisées allant dans le sens de notre problématique.
- De mettre en évidence quelques signes d'évolution et de distance au chiffre, ainsi que de l'intérêt, parfois croissant au cours de l'entretien, de la perplexité et des interrogations ou réflexions, nous permettant de souligner la pertinence et le bien fondé de notre problématique.

Plus généralement, notre travail sur le terrain nous a permis de démontrer l'existence du lien que nous souhaitons étudier, à savoir que l'usage privilégié, voire excessif qui est fait de la

représentation chiffrée par le manager dans les organisations, est susceptible d'être un facteur de sa déresponsabilisation, au sens de la responsabilité de Ricœur.

Ce lien ainsi que les liens explicatifs constitués par chaque variable explicative, ne sont pas mentionnés dans la littérature académique.

# Synthèse de la seconde partie et conclusion quant aux résultats de nos travaux

Après avoir posé le cadre théorique de nos travaux en première partie, nous nous sommes consacrée au dispositif empirique en seconde partie, lors de quatre chapitres.

Nous nous sommes attachée, dans un premier chapitre, à décrire et expliquer le design de notre recherche, ainsi que notre posture épistémologique. Nous avons exposé dans un chapitre suivant, la mise en œuvre de ce dispositif, son déploiement, ainsi que les outils utilisés. Nous avons ensuite analysé les résultats que nous avons obtenus, et enfin, nous avons confronté dans un dernier chapitre, ces résultats avec la littérature que nous avons mobilisée, ce qui nous a permis de souligner l'intérêt de notre travail.

Le chapitre quatre de notre thèse concerne donc le design et le cadrage épistémologique. L'objectif de notre recherche était de valider l'existence et d'explorer, le lien entre l'usage privilégié, voire excessif, qui est fait de la représentation chiffrée dans les organisations, et une forme de déresponsabilisation constatée des managers. Notre exploration théorique ayant révélé un vide théorique quant au lien étudié, nous nous sommes orientée vers une démarche exploratoire inductive et la collecte de données primaires. Notre posture est constructiviste, dans un souci de construction et d'émergence de la connaissance à partir des données. Notre niveau d'analyse étant l'individu et ses représentations, (nous souhaitons en effet accéder au ressenti des managers interrogés quant à l'usage privilégié des représentations chiffrées), le recueil des données s'est effectué auprès de managers, utilisateurs de la représentation chiffrée, ayant une expérience professionnelle minimale et aux profils diversifiés, par le biais d'entretiens semi-directifs, visant à encourager le récit. Nous avons élaboré à cet effet, un guide d'entretien semi-directif de treize questions, dont la construction est décrite dans le cadre de ce chapitre, en nous aidant des éclairages et des variables explicatives issues de notre revue de la littérature et décrits en première partie. Notre guide a été ajusté et notre dispositif validé par un pré-test auprès de trois managers. Nous avons choisi avec l'accord des personnes interrogées, d'enregistrer les entretiens et de les retranscrire intégralement, puis d'analyser les retranscriptions via une méthode qualitative d'analyse de contenu sur la base de codage, dans une posture analytique, à l'aide du logiciel NVivo. Les résultats attendus suite à



la mise en place de ce dispositif, étaient de pouvoir extraire des récits et des discours des managers, leurs grilles de lecture, et d'avoir ainsi accès à leurs représentations, dans l'objectif de valider l'existence, et/ou de faire progresser les informations et la compréhension, et/ou de construire de la connaissance, sur le lien que nous nous sommes proposée d'explorer.

Nous avons ensuite décrit au chapitre cinq, la mise en œuvre de ce dispositif ainsi que son déploiement. Nous avons rencontré une seule fois, trente managers, le plus souvent sur leur lieu de travail, à l'occasion d'entretiens qui ont duré en moyenne un peu moins de deux heures. Le nombre de trente a été défini par nos opportunités, plus que par l'observation d'un phénomène de saturation, peu susceptible d'être atteint dans le cadre de ce type de recherche. Nous avons contacté ces managers essentiellement par mail, via la méthode « boule de neige », notre requête a de ce fait généralement reçu un accueil favorable. Parmi les trente managers interrogés, seize font partie du top management de grandes entreprises, quatre dirigent des PME, et dix sont des managers intermédiaires. Leurs profils, tant du point de vue de leurs formations, que de leurs parcours ou de leurs fonctions, sont riches et variés, ce que nous avons fixé auparavant. Seize d'entre eux ont une expérience professionnelle de plus de vingt ans, dont six de plus de trente ans. Chacune des rencontres a été intégralement retranscrite, ce qui donne lieu à un matériau d'environ six-cents pages, dont nous avons été le principal transcripteur. Nous avons codé ce matériau très riche grâce à l'outil NVivo, en deux phases, il s'agissait d'un codage ouvert, thématique décrit dans ce chapitre cinq. Nous avons eu recours dans ce cadre, tant à de la déduction à partir des éclairages et variables explicatives issus de notre revue de littérature, qu'à de l'induction, afin de faire émerger des informations et en particulier de nouveaux phénomènes concernant le lien étudié. Nous avons ainsi obtenu une arborescence de nœuds très détaillée, avec pour chaque nœud ou sous-nœud, la liste des références qui y sont affectées, ainsi que leur source et quelques informations quantitatives. Cette arborescence a été complétée par une affectation de caractéristiques à chaque individu interrogé, afin de nous permettre d'affiner notre analyse. Enfin, nous avons utilisé également l'outil Excel, qui nous a semblé le plus pertinent pour mettre en évidence un certain nombre de moments d'occurrence, dont l'analyse devait compléter celle des nœuds thématique, afin de mieux faire ressortir le ressenti des managers interrogés.

Nous disposions donc à l'issue de notre investigation empirique, en plus de nos six-cents pages de retranscription, de documents dans lesquels nous avons classé le matériau recueilli. Ce matériau a ensuite été analysé afin de traiter notre question.

Le chapitre six décrit l'analyse que nous avons faite du matériau ainsi obtenu et les résultats qui en découlent.

Nous avons effectué une analyse qualitative. Nous nous sommes efforcée de décrire ce que nous avons fait émerger au niveau du ressenti et des croyances des managers rencontrés, en utilisant de nombreux verbatim, mais aussi de mettre en évidence les ressemblances et les différences entre les différents managers, dans le contenu de leurs discours, ainsi que les oppositions et les trous éventuels au regard de certains thèmes. Nous avons dans un premier temps effectué cette analyse par éclairage toile de fond, puis par variable explicative. Nous avons ensuite analysé les nœuds induits et enfin le tableau des occurrences. Nous avons d'autre part essayé, au cours de notre analyse, d'identifier des caractéristiques communes aux managers en fonction de leurs ressentis, de leurs réponses ou de leurs réactions.

A la suite de ce travail d'analyse, nous avons constaté des réactions très diversifiées de la part des managers, d'un rejet (ou incapacité) de l'échange vrai sur ce thème, à beaucoup d'intérêt quant à notre problématique.

Il y a consensus entre les managers quant au premier éclairage toile de fond, « **le manager utilise de manière générale la représentation chiffrée sans questionnement sur sa construction.** », de même que quant à la seconde toile de fond, reformulée suite à notre travail d'analyse : « **la formation des managers valorise essentiellement la technique, au détriment de l'humain et du développement du jugement et de l'esprit critique.** ». Aucun manager n'évoque en effet dans ce cadre, le débat, le développement de l'esprit critique et du jugement : il y a un réel trou dans les discours à ce niveau.

Deux éclairages ont émergé par ailleurs des discours : « **une forme de déresponsabilisation est constatée voire même admise par les managers** » et « **toutes les entreprises sont concernées par l'usage privilégié de la représentation chiffrée sans questionnement, mais la grande entreprise semble l'être plus fortement** ».

Les cinq variables explicatives analysées et déclinées ont toutes trouvé appui sur le terrain, aucun signal contradictoire n'est apparu quant aux variables en elles-mêmes. Nous avons constaté cependant beaucoup de divergences entre les ressentis, et concernant la distance au chiffre, des personnes interrogées. Certaines variables ou leurs éclairages déclinés ont donné

lieu à un consensus dans les propos, mais le plus souvent, c'est l'interprétation que nous avons faite des récits et des exemples, qui nous a permis de décliner et de démontrer certaines variables.

L'analyse des récits mais également des moments d'occurrence nous a permis d'obtenir par ailleurs une illustration de certains éclairages, sans que les personnes concernées en aient eu nécessairement conscience.

Deux variables explicatives, en lien avec les cinq précédentes, ont émergé de notre analyse des retranscriptions, il s'agit de : « **l'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé la création d'un système déresponsabilisant** » et, « **l'usage privilégié de la représentation chiffrée a favorisé ou est susceptible de favoriser une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité** ».

Il ne nous a, par contre, pas été possible d'identifier des profils de managers, en fonction des caractéristiques que nous avons choisies d'étudier (type et taille d'entreprises, formation, ancienneté, niveau de responsabilité et fonction), en lien avec leur ressenti ou leur distance au chiffre. Il semble que le ressenti et la distance au chiffre des individus que nous avons interrogés, soient réellement personnels.

Finalement, en réponse à notre question de recherche, il nous semble effectivement possible d'établir un lien entre l'usage privilégié, voire excessif, de la représentation chiffrée dans les organisations, et une forme de déresponsabilisation constatée des managers, dans le sens où :

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée légitime UNE représentation de la réalité**, notamment par des conventions choisies, réalité dans laquelle :

- ce qui ne se mesure pas, disparaît,
- on peut faire dire aux chiffres ce que l'on veut,
- les valeurs du capitalisme financier et une idéologie gestionnaire dominant.

Et exclut donc du champ des responsabilités du manager, ce qui n'est pas légitimé.

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, est susceptible de l'isoler des conséquences de ses actes :**

- par une désincarnation du réel,
- par une désincarnation de l'interlocuteur,
- car la représentation chiffrée fait écran devant l'humain

- car la représentation chiffrée donne une vision abstraite et déshumanisée du monde.

L'absence de conscience des conséquences de ses actes implique que le manager n'est donc pas en mesure d'en répondre.

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée par le manager, est susceptible de limiter le recours à son propre jugement :**

- par une grande confiance dans l'expertise et une rationalisation des conduites,
- parce que la gestion de l'entreprise peut se faire au nom d'une extériorité qui dédouane,
- parce que le chiffre rassure, réduit l'incertitude et le doute,
- dans le sens où le chiffre est devenu un alibi de l'opacité du réel, auquel il est plus fait confiance qu'au jugement subjectif.

L'exercice de la responsabilité est pourtant indissociable de l'analyse et du jugement personnels.

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible d'instrumentaliser le manager, dans le sens où**

- le chiffre n'est plus un moyen, il devient une fin en soi,
- la représentation chiffrée est susceptible d'orienter les comportements,
- la représentation chiffrée est susceptible de transformer le manager en exécutant.

Un manager instrumentalisé ne prend pas personnellement une décision, il ne peut donc être responsable.

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée a transformé le lien social en entreprise**

- en favorisant le contrôle,
- en remplaçant et donc en limitant la justification,
- car il est susceptible de démotiver,
- en développant la concurrence au détriment de la coopération,
- en favorisant l'individualisme,
- en réduisant l'échange ou en remplaçant l'échange,
- en amenant éventuellement à tricher,
- en valorisant la performance au détriment de l'humain.

Il résulte de cette cinquième variable explicative qu'un tel environnement ne favorise pas l'intérêt pour le collectif et n'est donc pas favorable à l'exercice de la responsabilité à l'égard d'autrui.

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée est finalement susceptible de favoriser une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité,**

- au profit de la rentabilité et de l'efficacité et au détriment de la qualité, du relationnel et de l'humain,
- vers la valorisation de l'intérêt individuel et l'appât du gain, au détriment de l'intérêt collectif,
- vers le challenge, la compétition au détriment de la coopération.

**L'usage privilégié de la représentation chiffrée a ainsi favorisé la création d'un système déresponsabilisant,**

- un système intériorisé par de nombreux managers.
- un système qui contraint certains managers à des dérives.

Dans un septième chapitre, nous avons confronté les résultats obtenus avec notre revue de la littérature, afin d'identifier les principaux apports de notre travail de thèse. La discussion a d'abord concerné les éclairages de fond de notre travail, puis les cinq variables explicatives issues de nos lectures académiques, et enfin les autres apports.

Il y a convergence entre ce que nous avons induit de nos lectures académiques et les résultats que nous avons obtenus via notre travail sur le terrain.

Ce dernier nous a toutefois permis de vérifier les éclairages et les variables explicatives, dans le contexte des organisations et plus particulièrement concernant l'usage de la représentation chiffrée par le manager, qui est un thème peu traité dans la littérature.

En outre, notre travail sur le terrain nous a permis ponctuellement de redéfinir le second éclairage concernant la formation qui est devenu : « la formation des managers valorise essentiellement la technique, au détriment de l'humain et du développement du jugement et de l'esprit critique », et d'élargir son application à la formation des managers de manière plus générale.

Il nous a permis aussi de dégager deux éclairages complémentaires, l'un appuyant notre thèse : « Une forme de déresponsabilisation est constatée voire admise par les managers », et

l'autre pouvant servir de péri métrage à des investigations ultérieures : « L'usage privilégié de la représentation chiffrée est amplifié dans la grande entreprise. ».

Nous avons également clarifié chaque variable explicative, certaines variables ont pu être précisées par des sous-éclairages nouveaux et nous avons surtout pu illustrer ces variables par des exemples et le ressenti des managers interrogés.

Nous avons en outre fait émerger deux variables explicatives complémentaires : « l'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible de favoriser une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité » et « L'usage privilégié de la représentation chiffrée a finalement favorisé la création d'un système déresponsabilisant ».

Nous avons pu mettre en évidence des pratiques et des représentations intériorisées allant dans le sens de notre problématique, mais aussi quelques signes d'évolution et de distance au chiffre, ainsi que de l'intérêt, souvent croissant au cours de l'entretien, de la perplexité et des interrogations ou réflexions, qui nous ont permis de vérifier la pertinence et le bien fondé de notre problématique.

Notre investigation empirique nous a en conséquence permis de démontrer l'existence du lien que nous souhaitons étudier, à savoir que l'usage privilégié, voire excessif qui est fait de la représentation chiffrée par le manager dans les organisations, est susceptible d'être un facteur de sa déresponsabilisation, au sens de la responsabilité de Ricœur.

C'est l'apport essentiel de notre thèse puisque ce lien ainsi que les liens explicatifs constitués par chaque variable explicative, ne sont pas mentionnés dans la littérature académique.



# Conclusion





## Limites de la recherche

Nous souhaitions pouvoir extraire des récits et des discours des managers, leurs grilles de lecture et avoir ainsi accès à leurs représentations, dans l'objectif,

- de valider l'existence du lien que nous nous sommes proposée d'explorer, entre l'usage privilégié, voire excessif, de la représentation chiffrée dans les organisations, et une forme de déresponsabilisation constatée des managers,
- et/ou de faire progresser les informations et la compréhension et/ou de construire de la connaissance sur ce lien.

Nous avons pu effectivement grâce à notre travail valider ce lien, mais également le clarifier et l'explicitier, comme nous venons de le décrire, en conclusion de notre seconde partie.

Notre recherche présente toutefois quelques limites et voies d'amélioration, que nous nous proposons d'exposer.

Notre revue de littérature mobilise essentiellement des articles et des ouvrages en français, au détriment d'une littérature anglo-saxonne, présente certes dans notre bibliographie, mais dans une nettement moindre mesure. Des recherches ont toutefois été menées dans ce sens sur les bases de données, notamment par mots clés. Ces recherches ont donné peu de résultats, ce qui nous semble en partie lié au fait que la littérature étant peu fournie quant au lien que nous souhaitions étudier, nous avons souvent utilisé une littérature en marge du sujet ou issue d'autres domaines que nous avons transposée, ce qui est nettement plus difficile à faire dans une langue étrangère.

Un dispositif dual avait été envisagé dans un premier temps, impliquant de rencontrer chaque manager deux fois : une première fois pour recueillir un ressenti via le récit, ce qui aurait permis la mise à l'épreuve de certaines variables ou sous-variables, et une seconde fois pour cibler des points non évoqués, mettre à l'épreuve d'autres variables et susciter des réactions dans le cadre d'entretiens plus guidés. Ce dispositif n'a pas été mis en place au regard de deux contraintes, notre contrainte de temps, et celle de nos interlocuteurs, rencontrer deux fois un manager responsable et expérimenté, nous est vite apparu peu réalisable. Bien que nous ayons sensation d'avoir eu accès au ressenti et aux grilles de lecture des managers interrogés, ce

type de dispositif au moins pour quelques interviewés choisis et l'ayant accepté, nous aurait certainement permis d'approfondir notre recherche, en travaillant notamment plus spécifiquement sur les contradictions au sein d'un même récit.

Par ailleurs, nous n'avions pas d'objectif prédéterminé quant au nombre de managers que nous allions interroger car nous ne pensions pas, compte tenu du caractère très exploratoire de notre recherche et de la grande diversité possible des profils, qu'un phénomène de saturation soit susceptible de se produire. Nous avons interrogé trente personnes ; un nombre plus important d'entretiens n'aurait pu cependant qu'enrichir notre travail, et notamment nous aurions souhaité rencontrer plus de managers intermédiaires dans le domaine du marketing ou du commercial, voire de la publicité... Le fait d'interroger plus de managers nous aurait peut-être permis également de conclure quant à des attributs communs des parcours des managers interrogés, en lien avec leur ressenti et leur distance au chiffre.

Enfin concernant les attributs évoqués précédemment, nous nous sommes limitée à intégrer la taille de l'entreprise dans laquelle évolue ou a évolué la personne interviewée, son nombre d'années d'expérience, sa formation et son poste actuel, en termes de « top manager », « manager intermédiaire » ou « dirigeant de PME ». Ce travail aurait pu être affiné, et en particulier, il aurait peut-être été intéressant d'y intégrer le genre, ce que nous n'avions pas choisi de faire.

Ces dernières remarques à propos des entretiens menés, correspondent plus à des choix qui ont été effectués, au regard de la faisabilité de notre travail dans un temps limité, qu'à de véritables limites à posteriori, ce sont toutefois des pistes d'amélioration dont nous sommes consciente.

D'autre part, concernant le déroulement des entretiens, nous avons eu le souci d'observer une attitude d'écoute pendant les rencontres, et de favoriser le récit. L'écoute des échanges au moment de les retranscrire, nous a permis d'observer que nous avons parfois coupé notre interlocuteur trop tôt, et que nous pouvons améliorer ce point.

En outre, nous n'avons pas nécessairement retranscrit les échanges au fur et à mesure du déroulement des entretiens ; de ce fait, nous n'avons pas pu restituer toutes les marques non verbales aussi bien qu'il l'aurait fallu. Consciente de leur grande importance, nous pensons que nos retranscriptions auraient gagné en qualité, si les entretiens avaient été intégralement retranscrits par nos soins, aussitôt après qu'ils aient eu lieu, et si nous avions de plus noté

toutes nos impressions au fur et à mesure. Ces deux remarques seront directement applicables à nos futures recherches.

Enfin, lorsqu'avec notre directeur de thèse, nous avons cherché et échangé sur ce qui permettrait de donner de l'assise conceptuelle au matériau collecté, il nous a semblé que les quatre formes de la rationalité Wébérienne, évoquées dans l'ouvrage d'Abelhauser, Gori et Sauret, (2011, p. 171-183) étaient intéressantes et permettraient de faire parler le matériau et/ou de lui donner encore plus de sens. Nous avons gardé cette idée en tête pendant toute la période de codage, mais nous ne l'avons pas mise en œuvre, car nous ne savions pas comment le formaliser dans un premier temps. Puis, compte tenu de contraintes de planning, nous avons choisi de reporter cet angle d'attaque à une recherche ultérieure, mais nous sommes convaincue de l'intérêt de sa mise en œuvre.

Une plus grande expérience et la possibilité d'y consacrer plus de temps auraient été des facteurs d'amélioration de notre recherche. Nous avons toutefois obtenu en l'état des résultats très significatifs.

## **Conséquences sur les pratiques**

Notre travail de thèse révèle l'existence du lien que nous souhaitons étudier, à savoir que l'usage privilégié, voire excessif qui est fait de la représentation chiffrée par le manager dans les organisations, est notablement susceptible d'être un facteur de sa déresponsabilisation, au sens de la responsabilité de Ricœur, et nous avons pu décliner sept variables explicatives de ce lien.

Compte tenu toutefois du caractère très exploratoire de notre recherche, celle-ci n'est pas directement applicable, mais nous avons constaté, grâce à notre investigation empirique, que l'usage privilégié voire excessif des représentations chiffrées, correspond à une véritable préoccupation, dans le monde des organisations.

En témoignent quelques qualificatifs du chiffre utilisés par les personnes que nous avons rencontrées : « *cette dérive des chiffres* » , « *ils ne sont pas utilisés comme ils devraient* » (Entretien du 27/08/13, manager intermédiaire, formation au management), « *je pense qu'il y*

*a une dictature quantitative et il y a une dictature quantitative dans les grandes organisations » (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management), « c'était vraiment la tyrannie des chiffres des groupes américains », « on était dans cet espèce de carcans d'indicateurs à fournir à la maison mère en Suisse » (Entretien du 21/02/14, top manager, formation au management),*

*« c'était devenu la course aux chiffres, une remontée permanente de chiffres à chacun des commanditaires », « vous êtes d'une opacité redoutable, on ne comprend rien à vos chiffres, on ne comprend rien, vous nous abreuvez de chiffres mais ils sont inexplicables, ils sont incompréhensibles » (Entretien du 3/04/14, top manager, autodidacte),*

*« il y a un peu un règne du chiffre, ça c'est clair » (Entretien du 7/04/14, top manager, formation au management), « si on arrête aux simples chiffres produits, ça peut être sujet à manipulation, le grand drame des chiffres, c'est ça, si vous voulez » (Entretien du 29/04/14, top manager, formation d'ingénieur), « il y a le dogme du chiffre », « il y a trop de fétichisme par rapport aux chiffres » (Entretien du 29/11/13, manager intermédiaire, formation d'ingénieur), « c'est juste un instrument pour servir, et je pense qu'on a inversé le truc et on en a fait finalement, on s'est focalisé sur les chiffres », « une culture de l'objectif chiffré » (Entretien du 4/04/14, manager intermédiaire, formation universitaire), « si les chiffres disent non, c'est non, on ne va pas chercher plus loin » (Entretien 1 du 23/01/14, dirigeant de PME, formation au management), « Alors, ah, les indicateurs ! C'est un grand thème ça, quand on est dans les organisations », « Eh donc, moi c'est l'arrogance des chiffres, s'il y a un exemple, c'était ça ! » (Entretien 2 du 28/02/14), « ce côté brutal des chiffres qui sortent en disant... » (Entretien du 17/01/14, top manager, formation au management), « Et le deuxième volet, qui est le volet interne, je dirais des chiffres, là c'est les chiffres subis, quoi, c'est vraiment la contrainte », « c'est la masse de chiffres qui abrutit les gens » (Entretien du 10/02/14, top manager, formation au management), « on en a ras le bol des chiffres qui sortent des ordinateurs » (Entretien 1 du 28/02/14, top manager, formation d'ingénieur). Nous avons cité douze managers, nous aurions pu en citer d'autres, à ce jour l'usage excessif des chiffres dans les organisations pose problème aux managers et aux organisations, le vocabulaire utilisé en témoigne : tyrannie, dogme, arrogance, dictature, dérive, carcans, fétichisme, etc.*

Cette préoccupation se perçoit en outre par l'intérêt dont la plupart des managers interrogés ont fait preuve à l'égard de notre recherche, pour certains au moment où nous les avons

sollicités, pour d'autres pendant les échanges qui ont éveillé de la réflexion et du questionnement. Des marques d'intérêt décrites au chapitre six, ont pu être observées, comme le fait de nous octroyer plus de temps que prévu, le constat d'une évolution de l'attitude de certains interviewés, du dédain et de l'agacement, au respect, à l'attention voire à la complicité.

Nous avons choisi deux remarques de top managers, parmi celles qui témoignent l'intérêt du monde de l'entreprise, quant à notre recherche :

- « *Pour moi, le management, c'est le management des hommes, ce n'est pas le management des budgets, c'est... alors je vous le dis avec beaucoup de passion, c'est ça qui m'a amenée à accepter notre entretien ; parce que je me bats contre ça...* » (Entretien du 17/01/14, top manager, formation au management) et,
- « *Je vous remercie aussi en fait, parce que je considère que votre thèse, votre lecture... On est dans un monde en mutation, en vraie mutation et donc on est obligé de s'interroger sur notre manière de vivre et sur les mutations qu'on voit s'opérer sur nous-mêmes pour quelque part, rester dans cette course, la compétition dont je vous ai parlé et donc, je pense que vous, vous avez une distance, un regard et vous pouvez croiser les avis, et donc ça peut m'être utile aussi* ». (Entretien du 5/03/14, top manager, formation au management).

Nous avons convenu avec la plupart des personnes rencontrées que nous leur ferions parvenir les conclusions de notre travail, conclusions sur lesquelles il sera sans doute passionnant d'échanger.

Il nous semble que la précédente remarque d'un top manager résume très bien l'utilité de notre travail, qui amène plutôt à réfléchir et à questionner des représentations communément admises et des pratiques intériorisées, plutôt qu'à révolutionner les pratiques dans un premier temps.

Cependant, une manière différente d'utiliser les représentations chiffrées, en ayant recours au jugement et à l'esprit critique, pourrait, nous semble-t-il faire évoluer la situation en faveur d'un retour de la responsabilité, au sens de Ricœur, dans le monde des affaires. Cela passe peut être dans un premier temps par une formation au management différente.

## Perspectives et pistes de recherche

Notre travail de recherche ayant permis de démontrer l'existence, de mieux comprendre et d'explicitier, un lien qui n'était jusqu'à ce jour pas traité dans la littérature académique, nous pensons avoir apporté une réelle valeur ajoutée, à l'attention et à l'appréciation de la communauté des chercheurs.

Dans le prolongement des travaux que nous venons de présenter, nous envisageons les pistes suivantes, dans le cadre de la poursuite de recherches ultérieures :

- Nous allons essayer de mettre en correspondance l'approche Wébérienne de la rationalité, avec nos verbatim ; en effet, lors de notre revue de littérature, nous avons abordé à plusieurs reprises, pour expliquer notamment l'usage privilégié qui est fait de la représentation chiffrée de manière générale, le concept de rationalité. Nous percevons nettement les deux premières rationalités, dites formelle et pratique, dans les discours, voire la quatrième, dite substantielle, il doit être tout à fait possible et intéressant de les relier à des exemples, et d'en tirer une compréhension approfondie du phénomène.
- Notre travail sur les combinaisons associatives n'a pas donné de résultats ou plutôt il ne semble pas y avoir de lien entre les caractéristiques que nous avons choisies de mettre en avant, et le ressenti ou les représentations des managers interrogés quant à l'usage des représentations chiffrées, c'est un travail qui demande à être approfondi.

Trois axes nous intéressent plus particulièrement :

- Retravailler à partir de l'expérience des managers, au-delà de leur nombre d'années d'expérience.
- Travailler sur les différentes tailles et types d'entreprises : petites, moyennes et grandes, cotées ou non, en lien avec l'éclairage induit selon lequel, toutes les entreprises sont concernées par l'usage privilégié de la représentation chiffrée mais la grande entreprise semble l'être plus fortement.
- Effectuer un traitement du genre.

- Enfin, en tant qu'enseignante en comptabilité et finance d'entreprise en école de management, le sujet de la formation à l'usage des données chiffrées nous tient particulièrement à cœur, et nous souhaiterions l'approfondir dans le cadre d'une nouvelle recherche.





# Bibliographie

ABELHAUSER, A., GORI, R. et SAURET, MJ. *La folie évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude*. Paris : Essai Mille et une nuits, 2011.

ABRAHAM, Yves-Marie. Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un HEC. *Revue française de sociologie*, 2007/1 vol. 48, 37-66.

AGLIETTA, Michel et REBERIOUX, Antoine. *Les dérives du capitalisme financier*. Paris : Bibliothèque Albin Michel Economie, 2004.

ARNAUD, Gilles et BOUILLAUD, Jean-Philippe. Entretien avec Vincent de Gaulejac : Le sujet au cœur des paradoxes du management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/1 n°13, 265-275.

AUTRET, Mathieu et GALICHON, Alfred. Interventions de GELARD, Gilbert, NEUVILLE, Colette et JOLY, Alain). La comptabilité peut-elle dire le vrai ? *Revue française de comptabilité*, avril 2004, 365, 41-51.

BAUDRILLARD, Jean. *La société de consommation*. Paris : Editions Denoël, 1970.

BELET, Daniel. A la recherche des cadres dirigeants de demain. *L'Expansion Management Review*, 2008/1 n° 128, 95-102.

BENNIS, Warren G. et O'TOOLE, James. How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 2005, vol. 83, n°5, 96-104.

BERGER, Peter et LUCKMANN, Thomas. *La construction sociale de la réalité ou The social construction of reality*. Paris : Armand Colin, 2010, Collection individu et société dirigée par François de Singly. Titre original «The social construction of Reality» Doubleday & company Inc. 1966.

BERRY, Michel. Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *CRG-1133. Cahier du laboratoire*, n°1983, classification JEL: L20. Juin 1983, p. 2-46.

BERLAND, Nicolas et al. On ne gère rien que ce que l'on mesure. in Critique et Management (CriM) Petit bréviaire des idées reçues en management. *La Découverte "Cahiers libres"*, 2008, 157-168.

BESSIRE, Dominique. Responsabilité sociale de l'entreprise et parties prenante : compter ou discuter. *Comptabilité et Connaissances*, France, mai 2005, pp.CD-Rom.<halshs-00581129> p.1-23

BIBARD, Laurent. Accepter le risque et l'incertitude - Point de passage obligé. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/45 Vol. XVIII, 101-119.

- BOLTANSKI, Luc. Nécessité et justification. *Revue économique*, 2002, Vol 53, 275-289.
- BOLTANSKI, Luc. *Rendre la réalité inacceptable*. Paris : Editions Demopolis, 2008.
- BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : nrf essais Gallimard, 1999.
- BOUCHET, Jean-Paul. Les graves lacunes de la formation au management. *L'Expansion Management Review (Tribune)*, 2012, n°147, 76-77.
- BOUDON, Raymond. L'individualisme : un phénomène qui ne commence nulle part et qui est au fondement des normes. *Revue du Mauss*, 2002/1 n°19, 39-50.
- BOUQUIN, Henri et FIOL, Michel. *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver*. 28ème congrès de l'AFC, Poitiers, 2007, p. 1-18.
- BOURDIEU, Pierre. La fabrique de l'habitus économique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003, n° 150, 79-90.
- CALVINO, Italo. *Leçons américaines (exactitude)*. Paris : Edition du Seuil, 2001.
- CAPRON, Michel. *Les normes comptables internationales instruments du capitalisme financier*. Sous la direction de Michel Capron, avec la collaboration de E. Chiapello, B. Colasse, M. Mangelot et J. Richard. Collection entreprise et société. Paris : La Découverte 2005.
- CAPRON, Michel. Les normes comptables internationales instruments du capitalisme financier. *Management et Sciences sociales*, 2006, n°68.
- CHERRE, Benoît. Décision éthique des managers et le sens du travail. *Revue Sciences de Gestion*, 2011, n°83, 93-107.
- CHIAPELLO, Eve et DESROSIERES, Alain. *La quantification de l'économie et la recherche en sciences sociales : paradoxes, contradictions et omissions. Le cas exemplaire de la positive accounting theory*. In François Eymard-Duvernay, L'économie des conventions, méthodes et résultats, La Découverte, 2006, pp. 297-310.
- CLAM, Jean. *Trajectoire de l'immatériel - dernier chapitre à l'extrême de la dématérialisation : la finance et sa clôture autoréférentielle*. Paris : CNRS, 2004.
- COLASSE, Bernard. La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle. *Comptabilité Contrôle Audit*, avril 2011, Tome 17, Vol. 1, 157-174.
- COLASSE, Bernard. *Les fondements de la comptabilité*. Paris : Editions La Découverte, 2007.
- COLASSE, Bernard. Harmonisation comptable internationale De la résistible ascension de l'IAC/IASB. *Gérer et comprendre*, mars 2004, p. 30-40.

COLASSE, Bernard. *Les affaires et la mise en application des normes internationales, des défis et des opportunités pour l'enseignement de la comptabilité*. AFC (Association francophone de comptabilité), Actes des journées pédagogiques- 22 septembre 2005.

COLASSE, Bernard. La normalisation comptable internationale face à la crise. *Revue d'économie financière*, novembre 2009, vol. 95, 387-399.

COLLECTIF. Anonymat et irresponsabilité. *Finance & Bien Commun, Groupe Défi et Argent* 2005/2 n° 22, 113-125. <http://www.cairn.info/revue-finance-et-bien-commun-2005-2-page-113.htm>

CRISTOL, Denis. L'enseignement des sciences de gestion s'oppose-t-il à l'apprentissage du management ? *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XV, n° 37, Hiver 2009.

CRISTOL, Denis. Des compétences du responsable au responsable compétent. *Revue internationale de psychosociologie*, 2010, 39, vol. XVI, 337-360.

DAGORN, Nathalie et al. Peut-on faire mentir les chiffres ? L'embellissement des informations financières par la comptabilité d'intention. *Revue française de gestion*, 2013/2 n°231, 87-101.

DE BLIC, Damien. La comptabilité à l'épreuve du scandale financier. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Numéro thématique, juin 2004, 7-27.

DE GAULEJAC, Vincent. La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. *Empan*, 2006/1 n° 61, 30-35.

DE GAULEJAC, Vincent. *La société malade de la gestion*, partie 1, chapitres 1 et 2. Paris : Editions du Seuil, 2005.

DE SAINT MARTIN, Monique. Les recherches sociologiques sur les grandes écoles : de la reproduction à la recherche de justice. *Education et sociétés*, 2008/1 n°21, 95-103.

DE WOOT, Philippe. Rééquilibrer l'économique, l'éthique et le politique. *L'Expansion Management Review*, (Tribune) 2012, n°147, 62-63.

DEFALVARD, Hervé. La maximisation du profit pour l'actionnaire, c'est l'objectif naturel de l'entreprise. In Critique et Management (CriM) et al., *Petit bréviaire des idées reçues en management, La Découverte "cahiers libres"*, 2008, 21-30.

DEGOS, J.G., BEN HMIDEN, O. HENCHIRI, J.E. Les agences de notation financières. Naissance et évolution d'un oligopole controversé. *Revue française de gestion*, 2012, 45-65.

DEL REY, Angélique. *La tyrannie de l'évaluation*. Paris : La Découverte, 2013.

DEMAZIERE, Didier et DUBAR, Claude. *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*. Paris Essais et recherches -Série "Sciences humaines" dirigée par François de Singly, Nathan, 1997.

DEMEESTERE, René. Pour une vue pragmatique de la comptabilité. *Revue française de gestion*, 2005/4, n°157, 103-114.

DESREUMAUX, Alain et BRECHET, Jean-Pierre. L'entreprise comme bien commun. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2013/3 n°7, 77-93.

DESROSIERES, Alain et KOTT, Sandrine. Quantifier. *Genèses*, 2005/1 n°58, 2-3.

DESROSIERES, Alain. *La politique des grands nombres*. Paris : Editions La Découverte, 2010.

DESROSIERES, Alain. *La statistique, outil de libération ou outil de pouvoir ?* Paris : in I. Bruno, E. Didier, J. Previoux, "Statactivism, comment lutter avec des nombres. Edition La Découverte, Paris : 2014, pp. 51-66.

DRULHE, Marcel. Usages de l'argent- De l'argent spéculatif à l'argent citoyen. *Empan*, 2011/2 n°82, 41-47.

DUBOULOY, Maryse et HARRIBEY, Laurence. Managers globalement responsables : pour une approche transdisciplinaire. *Finance & The common Good /Bien commun*, 2008, n°30-I, p. 50-57.

DUMAZERT, Jean-Pierre et CHERRE, Benoît. Manager et perdre son âme ? Quand le réel du travail ouvre la voie à des pratiques quotidiennes déviantes. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/45, Vol. XVIII, 275-292.

DUMEZ, Hervé. *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert, mai 2013.

DUMEZ. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Gérer et comprendre*, juin 2013, n°112, p. 29-42.

EHRENBERG, Alain. *La société du malaise*. Paris : Odile Jacob poches, 2012.

ELLUL, Jacques. *La technique ou l'enjeu du siècle*. Paris : Classiques des sciences sociales, Economica, 1990.

ELLUL, Jacques. *Le bluff technologique*. Paris : Hachette, 1988.

ESCANDE, Philippe. Réparer la machine à innover : la leçon du professeur Christenen (Harvard Business School). *Le Monde- Stratégie et innovation*, 07/2013, p. 7.

FABER, Emmanuel. *Chemins de traverse. Vivre l'économie autrement*. Paris : Albin Michel, 2011.

FABRE, Michel. *Penser la formation*. Paris : PUF l'éducateur, 1994.

FAURE et GRAMACCIA. La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul. *Etudes de communication*, n° 29, 2006, p. 25-37.

FAURE Bertrand. La gestion des informations comptables. Le reflet d'une réalité ou l'entretien d'un mirage ? *Gestion*, 2010/4, Vol. 35, 82-89.

FIMBEL, Eric et KARYOTIS, Catherine. La titrisation : dispositif emblématique de la financiarisation irresponsable et facteur de risques sociétaux inédits. *Management et Avenir*, 2011, n°48, 1-15.

FIMBEL, Eric, BELLET, Rachel, BONNEFOUS, Annabel-Mauve, KARYOTIS, Catherine et ROBERT, Isabelle. *Demain, dans quelles conditions les business schools peuvent-elles rester utiles ?* 6ème congrès du RIODD, 16 et 17 juin 2011, Luxembourg, 1-18.

FIMBEL, Eric, BELLET, Rachel, BONNEFOUS, Annabel-Mauve, KARYOTIS, Catherine et ROBERT, Isabelle. Les écoles de management au pied du mur. *L'expansion management Review*, n°143, 2011. p. 90-99.

FIMBEL, Eric. Si Jean Baudrillard a raison, alors... *Expansion Management Review*, 2012, n°147, 10-23.

FIMBEL, Eric. *La question du modèle économique... en question*. Texte publié dans le cadre de l'institut esprit service, think tank créé par le Medef, décembre 2012.

FOUCAULT. *Les mots et les choses*. Chapitre 2, *Les limites de la représentation*. Paris : Editions Gallimard, pp. 229-262, 1966.

FOUREZ, Gérard, avec la collaboration de LA ROCHELLE, Marie. *Apprivoiser l'épistémologie*. Bruxelles : De Boeck, (Démarches de pensée) Chapitre 1, 2004.

FOUREZ, Gérard. *Des savoirs pour réfléchir*. Charleroi (Belgique) : Editions Couleur livres, 2008.

GARCIA, Eric-Jean. Former ou éduquer à la gestion, telle est la question. *Expansion Management Review*, 2012, n°147, 42-47.

GINGRAS, Yves. Du mauvais usage de faux indicateurs. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 2008/5 n°55-4bis, 67-79.

GIROUX, Nicole et MARROQUIN, Lissette. L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 2005/6 n°159, 5-42.

GLEE, Catherine et MISPELBLOM BEYER, Frederik. Manager sans perdre son âme. Quand le réel du travail des cadres ouvre la voie à des pratiques quotidiennes, alternatives et humanistes. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/45 Vol. XVIII, 251-273.

GOMEZ, Pierre-Yves. Le pape et les gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate. *La revue des Sciences de Gestion*, Mai-août 2009, n°237-238.

GORI, Roland. *La dignité de penser*. Paris : LLL (Les liens qui libèrent), 2011.

HAAS, Jérôme. Pour compter juste, nous devons retrouver l'horizon de long terme. *La profession comptable*, 2014, n°377-378.

HABERMAS, Jürgen (traduit de l'allemand et préfacé par LADMIRAL, Jean René) *La technique et la science comme idéologie*. Paris : Gallimard, 2002.

HACKING, Ian. *Entre science et réalité-La construction sociale de quoi ou the social construction of what?* Paris : La Découverte/ Poche, 2008.

HENNEQUIN. *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles*. Paris : L'harmattan - collection "logiques sociales", 2012.

HENRIOT, Jacques. *Responsabilité*. Encyclopédie universalis en ligne [consultée le 6 août 2012].

HESSEL et MORIN. *Résistons à la tentation réactionnaire*. *Le Monde*, 28 02 2013 propos recueillis par Nicolas Truon (à l'occasion d'une rencontre le 19/07/2011 au Théâtre des idées, le cycle de rencontres intellectuelles du Festival d'Avignon.

HIBOU, Béatrice. *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte, 2012.

HUET, Jean-Michel et MICHEL, Dominique-Anne. Le modèle grande école à l'heure de vérité. *Expansion Management Review*, 2012, n° 48-57.

HUMMEL, Ralph P. The triumph of numbers. *Administration & Society*, 2006, vol. 38, n° 1, 58-778.

ILLICH. *La convivialité ou Tools for conviviality*. Seuil, 1973.

JACQUARD, Albert. *J'accuse l'économie triomphante*. Paris : Calmann-Lévy, 1995.

JANY-CATRICE, Florence. *FAIR, le Forum pour d'autres indicateurs de richesse*. Paris : in I. Bruno, E. Didier, J. Previoux, "Statactivisme, comment lutter avec des nombres", Edition La Découverte, Paris : 2014, pp. 233- 245.

JARDAT, Rémi. Comment étudier le matériau de gestion? Propositions méthodologiques. *Management et Avenir*, 2011/3 n°43, 318-353.

JONAS, Hans. *Le principe responsabilité*. Paris : Champs Flammarion (reprise de la troisième édition de 1995 de la traduction française par "Les éditions du Cerf") 1998.

JORDA, Henri. Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale. *Innovations*, 2009/1 n°29, 149-168.

JUVIN, Hervé. De quoi les formations au management sont-elles le nom ? *Expansion Management Review*, 2012, n°147, 58-60.

LADRIERE, Jean. *Engagement*. Encyclopédie universalis en ligne [consultée le 7 août 2012].

- LAPIERRE, Laurent. La subjectivité et la direction. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/1 n°13, 59-73.
- LAPIERRE, Laurent. Gérer, c'est créer. *Gestion*, printemps 2005, vol 30, n° 1.
- LAPLANTINE, François. *L'enquête et ses méthodes. La description ethnographique*. Paris : Armand Colin, La collection universitaire de poche, 2012.
- LATOURE, Bruno. *Prendre le pli des techniques*. Réseaux, n°163, 2010, p. 15-31.
- LE THEULE, Marie-Astrid et PRAQUIN, Nicolas. Cette entreprise est performante : elle fait des bénéfices ! in *Critique et Management (CriM)* et al., Petit Bréviaire des idées reçues en management. La Découverte/ "Cahiers libres", 2008, 195- 209.
- LEGRAND-BOUCART, Maïté, PIERRET, Jean-Paul et WANE, Ibra. Quelle est la vision de la SFAF sur la formation économique en France ? *Revue d'économie financière*, n°98, 2010, p. 221-232.
- LORINO, Philippe. *L'économiste et le manager*. Paris : Editions La Découverte, 1989.
- LORINO, Philippe. Le contrôle de gestion après la crise. Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ? *Revue française de gestion*, 2009/3 n°193, 29-35.
- LORINO, Philippe. *Du chiffre adoré ou exécré, au chiffrage pratiqué*. Vanves in Hoarau C., Malo J.L., Simon C, "Comptabilité, contrôle et société", mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud- Foucher 2011, pp. 55-66.
- LUMINEAU, Fabrice et LANDAIS, Clotilde. La narration du dirigeant une approche herméneutique. *Revue française de gestion*, 2005/6 n°159, 71-81.
- MAGNAN, Michel et CORMIER, Denis. Fraudes financières et dirigeants d'entreprise. Les leçons à tirer. *Gestion*, 2010/2 vol.35, 61-72.
- MANKELWICZ, John et KITAHARA, Robert. Quantification, Rationality, And Management Decisions. *Journal of Business & Economics Research*, 2010, vol. 8, n°5, 59-70.
- MARCH, James G. *Les mythes du management ou Myths of management. Gérer et comprendre*, septembre 1999-Compte rendu résumé de la conférence prononcée par James G. March à l'école des Mines de Paris, le 28 mai 1998, co-organisée par le Groupe de Réflexion sur l'Enseignement Supérieur de la Gestion (GRESUP) de l'école de Paris du Management.
- MARCHESNAY, Michel. La dangerosité sociale inhérente à la dyade organisationnelle "évaluateur-évalué". « J'évalue donc j'existe ! ». Le NPM à la recherche de la valeur perdue. Évolution, puis dévaluation et enfin évaluation. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2014/50 vol. XIX, 115-138.
- MAURAND-VALET, Anne. Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? *Management et Avenir*, 2011/3 n° 43, 289-302.



METZGER, Jean-Luc. La performance comme dispositif de gestion ou la construction sociale de l'insignifiance. *Notes de lecture, Réseaux*, 2005/6 n° 134, 263-279.

MINTZBERG, Henry. Misère du management ou the end of management. Entretien avec Paul H. Dembinski. *Revue du MAUSS*, 2009/1 n°33, 247-252.

MINTZBERG, Henry. *Manager. Ce que font vraiment les managers ou Managing*. Paris : Vuibert (traduction de N. Tremblay, Québec), 2011.

MOREL, Christian. *Les décisions absurdes*. Paris : Folio Essais- Editions Gallimard, 2002.

MORGAN, Gareth. Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, 1988, Vol.13, n°5, 477- 485.

MORICEAU, Jean-Luc. Il faut responsabiliser. in Critique et Management (CriM) et al., *Petit Bréviaire des idées reçues en management. La Découverte "Cahiers libres"*, 2008, 139 à 147.

MORIN, Edgar. *Affronter l'incertitude in Eduquer et Former*, sous la direction de M. Fournier et C. Ruano Borbalan. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 2011, pp.184-189.

MORIN, Edgar. (article) - GORI, Roland, ZARKA, Charles et SAURON Jean Luc (discutants) En 2013, il faudra plus encore se méfier de la docte ignorance des experts. Le vide de la pensée politique en Europe et dans le monde est redoutable. *France Inter 6/01/13 3D S. Paoli* à propos d'un article paru dans l'édition du Monde du 2/01/13.

NGUYEN-DUY et LUCKERHOFF. *Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ?* Recherches Qualitatives- Hors-série- n°5- p. 4-17. Actes du colloque Recherche Qualitative: les questions de l'heure, ISSN 1715-8702- <http://www.recherchequalitative.qc.ca/Revue.html> 2007 Association pour la recherche qualitative. [consulté le 26 juin 2012]

NIKITIN, Marc. Qu'est-ce qu'une problématique en sciences de gestion et comment l'enseigner ? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Numéro thématique, octobre 2006, 87-100.

NOIVILLE, Florence. *J'ai fait HEC et je m'en excuse*. Paris : Editions Stock, 2009.

OGIEN, Albert. La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie. *Revue Française de socio économie*, 2010/1 n°5,19-40.

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain (Belgique), Academia Bruylant, 2008.

OSWICK, FLEMING et HANLON. From borrowing to blending: rethinking the process of organizational theory building. *Academy of management review*, 2011, vol.36, n°2, 318-337.

PESQUEUX, Yvon. *Organisations : modèles et représentations*. Paris : Gestion PUF, 2nde édition, janvier 2005.

PESQUEUX, Yvon. Entrepreneur, leader... des figures bien étranges. *Expansion Management Review*, 2012, n°147, 30-41.

PEZET, Anne. L'école doit s'adapter aux besoins de l'entreprise. In Critique et Management (CriM) et al., *Petit Bréviaire des idées reçues en management. La Découverte "Cahiers libres"*, 2008, 277-286.

PORTER, Theodore M. *Drôles de nombres (Funny numbers)*. Paris : in I. Bruno, E. Didier, J. Previoux, "Statactivisme, comment lutter avec des nombres" Edition La Découverte, Paris, 2014, p. 247-265.

PY, Bernard. *La statistique sans formule mathématique*. Paris : Pearson Education, 2e édition, 2010.

REQUILE, Elise. Entre souci de soi et réenchantement subjectif. Sens et portée du développement personnel. *Mouvements*, 2008/2 n°54, 65-77.

RICHARD, Jacques. Comment la comptabilité modèle le capitalisme. Entretien avec Jacques Richard. *Le débat*, 2010/4, n°161, 53-64.

RICHARD, Jacques. Le financier a raison, le comptable a tort. in Critique et Management (CriM) *Petit bréviaire des idées reçues en management. La Découverte "Cahiers libres"*, 2008, 187-194.

RICOEUR, Paul. Le concept de responsabilité : essai d'analyse sémantique. *Esprit*, n°206 1994, 28-48.

RICOEUR, Paul. *Soi-même comme un autre*. Paris : Points-Edition du Seuil, 1990.

RICOEUR, Paul. *Ethique*. Encyclopédie universalis en ligne [consultée le 7 août 2012].

RICOEUR, Paul. *Liberté*. Encyclopédie universalis en ligne [consultée le 8 août 2012].

RODHAIN, Florence et RODHAIN, Angélique. Pour une éthique des sciences du management : formation à la connaissance de soi. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/1 n°253, 43-50.

SAULNIER, Sophie. *Arithmétique politique et bataille de(s) chiffres. Mots. Les langages du politique* (en ligne), 100 I 2012, mis en ligne le 15 décembre 2014, [consulté le 20 mars 2013]. URL : <http://mots.revues.org/20978>;DOI: 10.4000/mots.20978

SAVALL, Henri et ZARDET, Véronique. *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique-Observer l'objet complexe*. Paris : Collection Recherche en Gestion-Economica, 2004.

SEPULCHRE, Thérèse. Management et rhétorique, histoires parallèles. *Expansion Management Review*, 2012, n°147, 24-29.

SILVERMAN, Eli. B. *Le jeu de la police avec les taux de criminalité* (from the Crime Numbers Game. Management by Manipulation). Paris : in I. Bruno, E. Didier, J. Previoux, "Statactivisme, comment lutter avec des nombres" Edition La Découverte, Paris : 2014, p.75-87.

SIMON, René. *Ethique de la responsabilité*. Paris : Les Editions du Cerf, Parties 1 et 2, 1993, pp. 7-210.

SLAVOJ, Zizek. Fétichisme et subjectivation interpassive. Traduit de l'anglais par Eustache Kouvélakis. *Actuel Marx*, 2003/2 n°34, p.99-109.

STIEGLER, Bernard. *La technique et le temps*. Tome 1. *La faute d'Epiméthée*. Paris : Galilée, chapitres 1 et 2, 1994.

STIGLITZ, Joseph E. *Le triomphe de la cupidité ou Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. Arles : Babel, 2011.

TARONDEAU, Jean-Claude. Produire la connaissance et éduquer les managers. Entretien avec William H. Starbuck (Carnegie Mellon University). *Revue française de gestion*, 2007/9, n°178-179, 71-89.

THIETART, R. A. et coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3ème édition, 2007.

VATIN, François et al. Réflexions croisées sur la mesure et l'incertitude. *Revue française de gestion*, 2010/4 n°203, 163-181.

VENIARD, Antoine. Manager sans a priori : dialectique de l'ordre et du désordre. *Management & Avenir*, 2004/1 n°1, 77-96.

VIVERET, Patrick. Ne nous laissons pas enfermer dans des visions réductrices. In Bruno Colin et Arthur Gautier. Pour une autre économie de l'art et de la culture érés, *Sociologie économique*, 2008,139-143.

VIVERET, Patrick. *Reconsidérer la richesse*. La Tour d'Aigues (84) : Editions de l'aube, 2010.

WILSON, David C. et THOMAS, Howard. Légitime, le business des business schools? *L'expansion Management Review*. 2012, n° 147 p.104-111.

WINNER, Langdon. *La baleine et le réacteur ou The whale and the reactor*. Paris : Descartes & Cie, 2002.

# **Annexes**

