

# Le management par les nombres

« Jamais sans mon  
nombre »

**Alain Burlaud**  
Professeur émérite du Cnam

*Alain Burlaud*

**COMPTABILITÉS**  
**L'empire des nombres**



## Six « tableaux »

1. **Comptabilité et métrologie**
2. **Comptabilité et autorité**
3. **Comptabilité et valeur**
4. **Image fidèle ou image utile ?**
5. **Contrôle de gestion : la mise sous tension des organisations**
6. **L'information non financière : les nouvelles frontières de la comptabilité ?**

# 1. Comptabilité et métrologie (1)

## Quantophrénie

## La mesure est une construction sociale

- La mesure est un ensemble d'opérations ayant pour objectif la détermination de la valeur d'une grandeur. (...) Les opérations sous-entendues concernent les techniques de mesurage décrivant le mode opératoire et l'instrumentation nécessaire. L'universalité et la reproductibilité de la mesure sont des notions implicites qui sont incluses dans l'expression *ensemble d'opérations*. La définition associée à un objet métrologique appelé *grandeur* une référence mathématique, une valeur numérique, qui peut être le résultat d'un processus complexe. » (Jedrzejewski F. (2002), *Histoire universelle de la mesure*, Ellipses, p. 18)

# 1. Comptabilité et métrologie (2)

- **Un enjeu politique**
- **Transformer un conflit (loi du plus fort) en litige (Etat de droit)**
- **La foi dans les nombres remplace la foi dans les personnes**
- **Performativité des nombres**
- **Réduction de complexité et science de l'action**

## 2. Comptabilité et autorité (1)

- « L'autorité est le pouvoir d'obtenir, sans recours à la contrainte physique, un certain comportement de la part de ceux qui lui sont soumis. » (Universalis)
- Autorité = capacité à résoudre des conflits.
- « L'autorité que nous accordons à X nous incline à considérer comme vrais tous les propos qu'il tient, nous dispensant d'exercer notre esprit critique. » (Klein E. (2020), *Le goût du vrai*. Gallimard).

## 2. Comptabilité et autorité (2)

### Autorité et légitimité

**« La légitimité est le caractère de ce qui est fondé en droit et/ou en justice. Elle ne concerne donc que les choses qui peuvent faire l'objet d'un débat du point de vue du droit ou de la justice c'est-à-dire, pour l'essentiel, les actions humaines, en tant qu'elles se déroulent dans un contexte social qui définit les normes de l'acceptable et de l'inacceptable, du conforme et du non conforme, du convenable et de l'inconvenant. »** (Laufer R. & Burlaud A. (1997), « Légitimité », *in* Simon Y. & Joffre P. (sous la direction de), *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp. 1754-1772)

## 2. Comptabilité et autorité (3)

### Autorité et confiance

« La confiance est un certain niveau de probabilité subjective grâce auquel un agent estime qu'un autre agent ou groupe d'agents va accomplir une action particulière avant qu'il ne puisse contrôler **cette action** » (Canto-Sperber M. (sous la direction de), (1997), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*. PUF)



## 2. Comptabilité et autorité (4)

### Autorité et gouvernance

**L'autorité s'exerce dans le cadre d'un écosystème : un normalisateur, des professionnels qualifiés, des contrôleurs indépendants, des utilisateurs informés, un mode de résolution des conflits (instance, règles, pouvoir de contrainte).**

## 2. Comptabilité et autorité (5)

### Autorité et langage

**« Goebbels avait dit en substance, je ne souhaite pas que vous pensiez comme moi mais je veux appauvrir votre langage jusqu'au moment où il vous deviendra impossible de faire autrement. »** (Fitoussi J.-P. (2020), *Comme on vous parle. L'emprise de la novlangue sur nos sociétés*. Paris, Ed. LLL, p. 6.)

## 2. Comptabilité et autorité (6)

### Conclusion

**Le management par les nombres fait autorité car il a la capacité de déguiser en faits ce qui n'est que des opinions.**

## 3. Comptabilité et valeur (1)

- Une valeur est une opinion, un prix est un fait
- « Un bilan est inéluctablement faux. Car, ou bien l'on y porte les choses pour ce qu'elles ont coûté, et ce qu'elles ont coûté n'est généralement plus ce qu'elles valent, ou on prétend les porter pour ce qu'elles valent : et comment voulez-vous savoir ce que vaut une chose qu'on vendra on ne sait quand, ni comment, et que peut-être on ne vendra jamais ? » (Detœuf A. (1989, première édition : 1926), *Propos de O. L. Barenton, confiseur*. Ed. d'Organisation)

## 3. Comptabilité et valeur (2)

### Valeur et intention

- **Une intention n'est pas un acte. C'est « la représentation que le sujet a de la fin ou du but de son action, en tant que cette représentation est le motif de l'action »** (Auroux S. (sous la direction de) (1998), *Encyclopédie philosophique universelle*. Paris, PUF, p. 1345). **Mais la décision de passer à l'acte ne sera peut-être jamais prise.**
- **Performativité de l'intention**

## 3. Comptabilité et valeur (3)

### Valeur et prudence

- Prudence et neutralité
- Prudence et transparence
- Jugement professionnel : subjectivité encadrée

## 3. Comptabilité et valeur (3)

### Comptabilité publique

- Valeur privée / valeur publique
- Valeur des actifs inaliénables
- Valeur du droit à lever l'impôt

## 4. Image fidèle vs image utile (1)

- « La fidélité n'est pas une vertu matrimoniale exigée des comptables [ou des contrôleurs de gestion] mais simplement une qualité requise des états qu'ils élaborent » (Colasse B. (2015), *Dictionnaire de comptabilité. Compter / conter l'entreprise*, La Découverte, p. 115)
- Les comptes doivent-ils dire le « bon, utile, juste [équitable] » ou le « vrai » ?
- Unité ou pluralité de vérités ?



## 4. Image fidèle vs image utile (2)

- **Le concept d'image fidèle permet de limiter « la multiplication des normes, leurs raffinements byzantins, l'impossibilité où on se trouve de pénétrer leurs couches de sédiments successifs, [qui] engendrent un sentiment d'angoisse diffuse ; le droit n'apparaît plus comme une protection mais comme une menace. »** (Rapport annuel du Conseil d'État 2006, p. 27)
- **Image fidèle et juste valeur. Rhétorique du « juste » : exactitude ou justice ?**

## 4. Image fidèle vs image utile (3)

### ■ Droit écrit vs arbitrage : le cas de l'image fidèle

- **L'image fidèle, un principe supérieur** (Directive 2013/34/, art. 4, al. 3)
- **Situation paradoxale : le droit écrit renvoie à l'arbitrage ou au jugement professionnel ;**
- **Le régalien s'en remet aux professionnels**

## 4. Image fidèle vs image utile (4)

### Image fidèle et conséquentialisme

- « Les normes comptables internationales ne peuvent être adoptées que (...) si elles répondent à l'intérêt public européen, et si elles satisfont aux critères d'intelligibilité, de pertinence, de fiabilité et de comparabilité exigés de l'information financière nécessaire à la prise de décisions économiques et à l'évaluation de la gestion des dirigeants de la **société** ». (Règlement CE n° 1606/2002, art. 3, al. 2)

## 5. Contrôle de gestion (1)

### ■ Définition :

**Le contrôle de gestion est :**

- **(1) un système**
- **(2) de régulation des comportements de l'homme**
- **(3) dans l'exercice d'une activité professionnelle**
- **(4) dans le cadre d'une organisation**
- **(5) en ayant recours à la quantification.**

## 5. Contrôle de gestion (2)

### ■ Caractéristiques :

**Le contrôle de gestion, management pas les nombres :**

- Légitime car les nombres sont supposés ne pas mentir ;
- Valorise un comportement intrapreneurial ;
- Cultive une intelligence collective;
- Réduit la complexité ;
- Survalorise le quantifiable.

**Mais, les nombres doivent-ils dire le « vrai » ou le « bon » ?**

## 5. Contrôle de gestion (3)

### ■ Le mythe du pilote :

**Le manager peut se prendre pour un pilote,  
l'organisation ne se prendra pas pour une machine !**

- **Le risque est maîtrisable**
- **L'autorité est légitime**
- **Des contre-pouvoirs existent (procédures)**

## 6. L'information non financière (1)

### ■ Trois capitaux :

- Ressources humaines
- Ressources naturelles
- Ressources financières

### ■ Destinataires de l'information :

- Consommateurs
- Investisseurs
- Citoyens

## 6. L'information non financière (2)

### ▀ Quelles théories sous-jacentes ?

- **Performativité de l'information chiffrée**
- **Légitimation du pouvoir des organisations**
- **Responsabilité sociale des organisations :**
  - « **Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.** » (article 1833 du code civil)



# Bibliographie

**Burlaud, A. (2022),  
*Comptabilités, l'empire des nombres.*  
EMS, 180 p.**

LES GRANDS AUTEURS  
FRANCOPHONES

*Alain Burlaud*

COMPTABILITÉS  
L'empire des nombres

