

LES PROCESSUS DE CONTRÔLE DANS LA STRUCTURATION DE L'ORGANISATION

David AUTISSIER

Doctorant à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne
Université Paris I Panthéon-Sorbonne
Laboratoire Cergor
Gestion Sorbonne - UFR06
17 rue de la Sorbonne 75231 Paris Cedex 05 - France

3, rue Jules César 75012 Paris - France.
Tel : 01 43 41 51 77 / 01 47 65 44 97 - Fax : 01 47 65 50 09
E-mail : David.Autissier@der.edfdgf.fr

Pour rompre avec un mode de fonctionnement jugé bureaucratique, les dirigeants d'EDF ont engagé une réforme en 1987. Cette réforme avait pour objectif l'autonomie, la décentralisation et la contractualisation. Des pratiques de contrôle caractérisées par une instrumentalisation de vérification se sont mises en place pour répondre à l'organisation divisionnelle préconisée. Les mutations socio-économiques des années 1990 et la déréglementation des marchés de l'électricité ont contraint l'entreprise à améliorer son management stratégique à travers le couple « *coordination/réactivité* » instrumentalisé dans les pratiques de contrôle. L'entreprise s'est alors posée la question suivante : « *Est-ce que les pratiques de contrôle correspondent aux besoins stratégiques de l'entreprise ?* ».

Le travail effectué en entreprise depuis 1994 pour apporter des éléments de réponse à la question de terrain a constitué un moyen pour développer une recherche sur l'émergence de la structuration sociale d'une organisation et de ses éventuelles incidences sur le management stratégique. Afin de vous présenter cette recherche en cours, seront abordés successivement le contrôle dans la structuration sociale d'EDF, les axes théoriques de la structuration et une recherche-action qualitative par études de cas. Le développement de ces trois points permettra d'apporter des éléments de réponse à la problématique générale qui est :

« *Comment un processus de contrôle participe à l'émergence de la structuration sociale d'une organisation ?* »

I - Le contrôle dans la structuration sociale d'EDF

La réforme du modèle fondateur bureaucratique d'EDF en 1987 a inspiré des pratiques de contrôle visant à optimiser la structure pour l'action ou inversement. La déréglementation du marché de l'énergie en Europe et la pression concurrentielle des années 1990 ont montré les limites de ces pratiques de contrôle qui ne peuvent répondre aux exigences de flexibilité, de transversalité et de savoir collectif. Ces exigences entraînent une remise en cause des fondements rationnel, homéostatique et fonctionnaliste du contrôle au profit d'une conception où il peut être considéré comme un élément qui participe à l'émergence de la structuration sociale de l'organisation.

1) La relation « Contrôle/Organisation » à EDF

Constituée en 1946 par la nationalisation d'un millier d'entreprises privées, l'entreprise EDF a été bâtie sur un modèle fondateur inspiré des approches mécaniques de l'organisation. Caractérisé par la bureaucratie, le modèle fondateur a permis la construction du réseau électrique français mais n'a pu répondre aux exigences commerciales des années 1980. Par une réforme de structure amorcée en 1987, les dirigeants d'EDF ont engagé un processus de transformation visant à faire passer EDF du statut d'entreprise d'état à celui d'une entreprise compétitive ouverte sur son environnement [Lawrence et Lorsch 1973] en tant que système [Barnard 1938]. Les pratiques de contrôle mises en oeuvre se sont inscrites dans l'opposition « *action/structure* ».

Elles privilégient séquentiellement l'optimisation de la structure pour l'action (Pour produire x tonnes il faut y moyens) ou l'optimisation de l'action pour la structure (Pour rentabiliser les y moyens, il faut produire x tonnes) [Pugh et Hickson 1976]. Ces pratiques oscillent entre déterminisme et volontarisme en préconisant respectivement une causalité de la structure sur l'action ou de l'action sur la structure alors que l'organisation exige que les actions de contrôle soient en mesure d'initialiser et d'entretenir le couple « *coordination/réactivité* » [Bouquin 1982, 1986]. Le contrôle doit être une communication intra et extra organisationnelle [Reix 1995] qui opère une médiation [Anthony 1965 et 1988, Mintzberg 1986, Ouchi 1980] entre les opposés des dimensions temporelles, spatiales, normatives et sociologiques. Une entreprise vit entre le court terme et le long terme, le local et le global, l'autorisé et l'interdit, l'accepté et le refusé sans jamais pouvoir trancher de façon unilatérale

mais en opérant des médiations. Pour réaliser cet équilibre entre autonomie et synergie [Pfeffer et Salancik 1978], le contrôle doit être compris comme un système d'information « *formel/informel* » et « *Explicite/implicite* » de l'entreprise [Reix 1995] dont la pertinence est plus fonction de ses effets que de son instrumentalisation [Kaplan et Jonhson 1987].

2) La structuration comme nouvelle dimension à la relation « Contrôle/Organisation »

Les mutations socio-économiques des environnements ont conduit à une remise en cause progressive des fondements rationnel, homéostatique et fonctionnaliste des modèles traditionnels du contrôle.

Confronté à la complexité [Morin 1977], à l'émergence [Mintzberg 1979] et à la microsociologie [Moles et Rohmer 1976], le contrôle doit s'orienter vers des approches qui lui permettent d'intégrer les principes de transversalité, de flexibilité et de savoir collectif. Le contrôle ne doit plus se limiter à l'optimisation des éléments structurels mais étendre son champ d'investigation à la régulation des interactions de l'action. L'organisation ne doit pas être vue comme un ensemble de fonctions cordonnées selon des règles appliquées par la hiérarchie [Merton 1963] mais comme un réseau de communications à travers lequel des acteurs ou des groupes traitent de façon récurrente des ressources et des informations [Weick 1979]. L'organisation ne résulte pas d'une opposition entre la structure et l'action mais de leur récursivité.

C'est pour répondre à cette condition de récursivité que cette recherche se propose d'utiliser la théorie de la structuration [Giddens 1979, 1984, 1987, 1993]. Par la récursivité de l'action et de la structure, la théorie de la structuration apporte une dimension nouvelle à la relation « *contrôle/organisation* ». Le contrôle n'est pas confiné dans une relation de causalité optimisante entre la structure et l'action mais perçu comme un élément qui participe à l'émergence de la structuration sociale de l'organisation.

Les axes de la théorie de la structuration renseignent le « *quoi* » et le « *où* » de la participation du contrôle à la structuration de l'organisation. Ils montrent que le contrôle peut participer à la structuration sociale d'une organisation par ses fonctions de changement, de médiation et d'apprentissage.

Le « *comment* » de cette participation constitue le fondement de la problématique générale de la recherche qui peut se résumer à la question suivante : « ***Comment le contrôle participe à l'émergence de la structuration sociale d'une organisation ?*** »

Difficile à appréhender en tant que telle, cette problématique est déclinée en trois questions relatives aux trois fonctions « *structurationnistes* » du contrôle et qui sont :

- Comment le contrôle provoque un changement par expérimentation ?
- Comment le contrôle crée une médiation du contextuel et du structurel ?
- Comment le contrôle engendre des incohérences qui se transforment en apprentissages ?

Les réponses à ces trois questions à partir d'expériences de contrôle formalisées sous forme d'études de cas permettront d'observer les mécanismes de structuration d'une organisation au quotidien et d'évaluer les pratiques de contrôle qui peuvent y être associées.

II - Les trois axes de la théorie de la structuration

Dans la théorie de la structuration, l'action et la structure sont à l'image de l'eau et du fleuve. Ne pouvant être différenciées, elles ne peuvent être appréhendées analytiquement dans un cadre positiviste mais globalement par une approche constructiviste. Il n'y a plus de causalité directe entre la structure et l'action mais une récursivité au centre de laquelle se développent les interactions des acteurs.

L'organisation ou plutôt l'organis-action [Morin 1977] est un lieu virtuel au sein duquel les acteurs développent des actions lors des interactions en vue de leur intégration sociale.

Résolument constructiviste [Lemoigne 1992, 1994 et Piaget 1979], la théorie de la structuration [Giddens 1979, 1984] exprime la récursivité de la structure et de l'action au niveau de trois axes qui sont :

- La routinisation et institutionnalisation des systèmes sociaux
- La récursivité du structurel dans l'action
- La reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action.

L'étude de ces trois axes et des caractéristiques du contrôle qui en découlent permettent de définir les propriétés par lesquelles le contrôle participe à l'émergence de la structuration de l'organisation.

1) L'organisation des systèmes sociaux par routinisation et institutionnalisation

L'organisation des systèmes sociaux par routinisation et institutionnalisation correspond au premier axe de la structuration défini par Giddens. Ce premier axe de structuration décrit la routinisation et l'institutionnalisation comme des valeurs produites et utilisées pour la production et la reproduction des systèmes sociaux. Dans l'action, l'agent recherche une sécurité ontologique [Goffman 1974], une autonomie de contrôle dans des routines prévisibles qu'il institutionnalise par des relations entre les pratiques et les pouvoirs.

L'organisation devient une coalition de centres institutionnels qui négocient le sens des événements perçus en fonction de leurs ressources [Weick 1995]. Les situations se construisent dans la recherche de sens aux événements perçus dans un contexte de « *Garbage can* » [March et Cyert 1963] où le changement est produit par des boucles d'expérimentation [Pettigrew 1987] dans des épisodes caractérisés par un élan, une trajectoire, un type et une destination [Giddens 1984].

Schéma 1 : Le contrôle comme changement

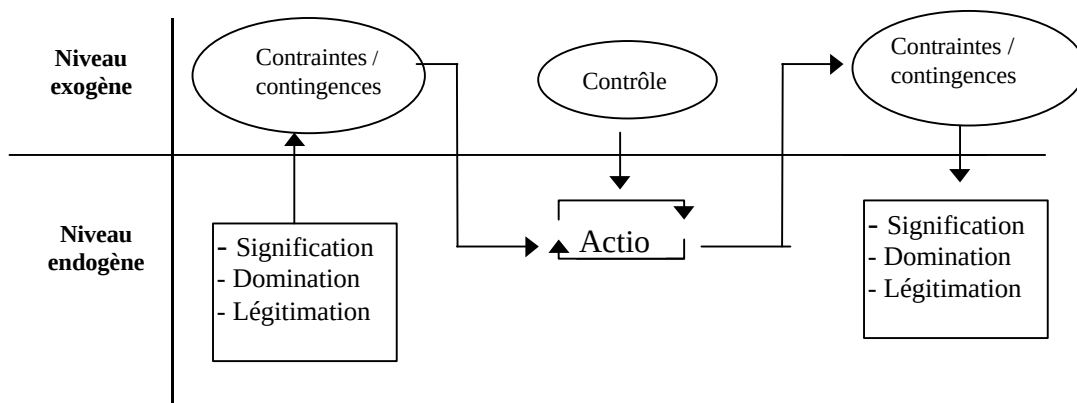
Le contrôle, en tant que variable de structuration, n'est pas l'outil de mise en oeuvre d'un changement préconçu mais le changement lui même. En agissant sur l'élan, la trajectoire, la direction et le type d'un domaine contrôlé (Cf Schéma1), il provoque sur ce dernier une boucle d'apprentissage [Bateson 1972] lui permettant de se constituer un portefeuille de réponses.

2) La récursivité du structurel dans l'action

Le concept de structuration vise d'abord à nous faire appréhender les structures sociales sous l'angle du mouvement [Giddens 1979]. Les propriétés structurelles des systèmes sont simultanément les conditions et les résultats des activités réalisées par les acteurs.

Les dimensions structurelles sont la signification, la domination et la légitimation [Giddens 1984]. Elles s'expriment par la régionalisation du temps et de l'espace et sont perçues par les acteurs en tant que contraintes et contingences [Woodward 1970, Perrow]. Leur caractère d'organisé et d'organisant permet au contrôle d'opérer une médiation entre le structurel et le contextuel [Weick 1979].

Schéma 2 : Le contrôle comme variable de médiation



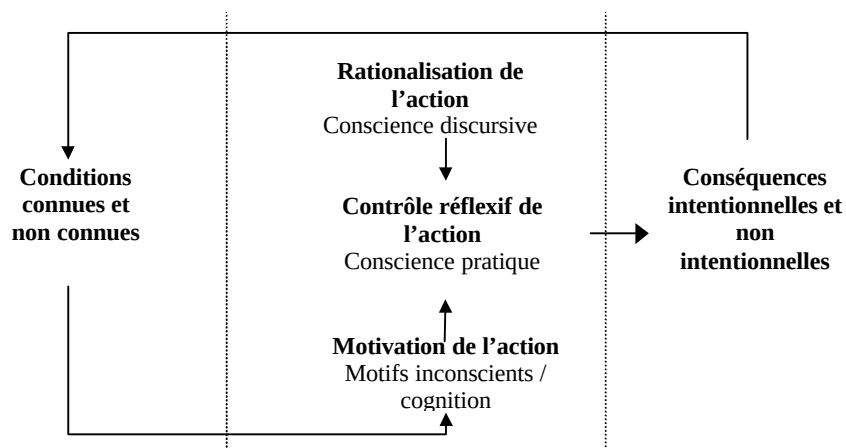
Le contrôle positionne les contraintes et les contingences dans le cadre de l'action permettant ainsi une médiation du structurel et du contextuel (Cf Schéma 2).

3) La reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action

Ce troisième axe de la structuration a pour objectif de définir les modalités de reproduction des systèmes sociaux dans l'action quotidienne des acteurs [Schütz 1971]. Les individus produisent et reproduisent les systèmes sociaux auxquels ils appartiennent lors des interactions quotidiennes [Garfinkel 1967] pour la réalisation de leur action. Dans le cadre de ces interactions, ils se créent une réalité en intériorisant et en extériorisant leur connaissance ordinaire [Morel 1992, Koenig 1993] et constituent ainsi les conditions de leur intégration sociale. L'action n'est pas la manifestation d'une causalité directe et intentionnelle mais un mécanisme de structuration qui participe à la production et à la reproduction des systèmes

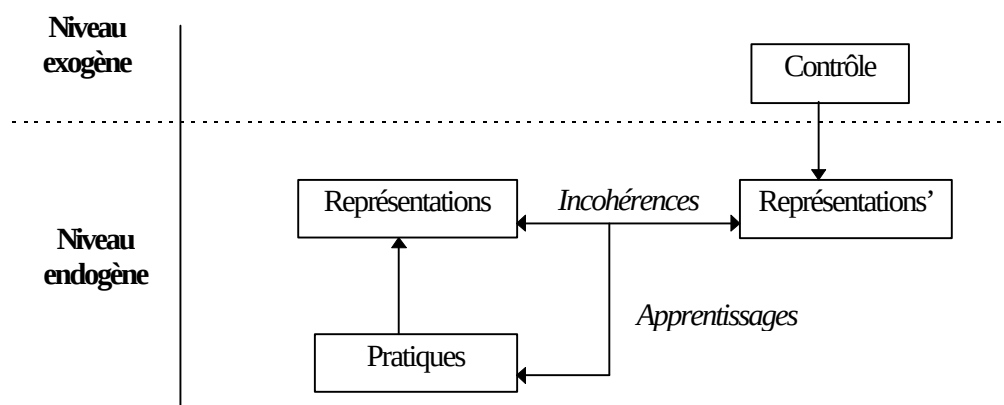
sociaux selon le modèle de stratification de l'action chez Giddens [1984]. C'est un moment qui met en jeu des conditions connues et inconnues dans des mécanismes de structuration pour des conséquences intentionnelles et non intentionnelles (Cf Schéma 3).

Schéma 3: Le modèle de stratification de Giddens [1984]



Le contrôle est moins un futur prédéterminé qu'un « *embrayeur d'apprentissages* ». C'est une représentation informationnelle d'un état réalisé et souhaité en même temps qu'une régulation réflexive au sein de la structure (Cf Schéma 4).

Schéma 4 : Le contrôle comme embrayeur d'apprentissages



Le contrôle offre de nouvelles représentations qui produisent des incohérences par opposition et/ou complémentarité à celles qui préexistaient. Sur ces incohérences se greffent des effets d'apprentissage dont les manifestations seront perceptibles au travers des pratiques (Cf Schéma 4).

La théorie de la structuration offre une nouvelle dimension d'analyse qui est celle de la récursivité de l'action et de la structure. L'étude des trois axes de cette théorie a permis de discerner trois fonctions à partir desquelles le contrôle peut participer à l'émergence de la structuration sociale d'une organisation.

L'analyse de ces trois fonctions sur 12 études de cas retraçant des missions de contrôle permettra d'appréhender les processus par lesquels se fait l'émergence de la structuration sociale d'une organisation de type microsociologique comme l'entreprise EDF.

III - Une Recherche-action qualitative par études de cas

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation à la Recherche) avec la direction des Etudes et des Recherches (DER) d'Electricité de France (EDF) pour une période de trois ans à compter du 17 Octobre 1994. Les termes de cette convention ont fait que le chercheur a occupé un poste d'auditeur à la DER d'EDF lui permettant de participer à une vingtaine de missions de contrôle interne à EDF et GDF. Douze d'entre elles ont fait l'objet d'une formalisation sous forme d'études de cas pour constituer les matériaux de recherche de cette thèse.

1) Réalisation de 12 études de cas

L'intégration au sein d'une mission de contrôle et la participation du chercheur à des actions de contrôle lui ont permis d'effectuer un repérage des processus de contrôle sur la durée en observant leur évolution [Liu 1992] et de les formaliser sous forme d'études de cas. Avec l'objectif premier de conserver toute la richesse inductive [Eisenhardt 1989 et Yin 1984] perceptible par la présence active du chercheur au coeur même des processus, chaque étude de cas a fait l'objet successivement d'un protocole de collecte des informations et d'un document rédigé d'une dizaine de pages.

1.1. Le protocole de collecte des informations

Les informations relatives aux missions de contrôle auxquelles le chercheur a participé ont été répertoriées dans un dictionnaire et organisées dans une grille « *Avant, Pendant, Après* » en fonction de leur place dans le déroulement du contrôle. Chaque étude de cas totalise environ

300 pages d'informations comprenant 50 % de documents, 30 % d'interviews (6 interviews par étude de cas en moyenne de 3 heures avec des compte-rendus validés par les interviewés) et 20 % de notes prises sur le terrain.

1.2. Rédaction de 12 études de cas

Les informations ainsi recensées et organisées ont permis la rédaction d'une étude de cas, véritable matériau de la recherche présentant successivement :

- l'entité contrôlée
- les contrôleurs
- le cadre conjoncturel du contrôle
- le processus de contrôle avec ses phases de « *Penser* », « *Instrumentaliser* », « *Implémenter* » et « *Analyser* »
- l'aval du contrôle.

Les 12 études de cas ainsi constituées sont composées de 6 audits de structure, 4 audits thématiques et 2 missions de « *contrôle de gestion/système d'information* » dont vous trouverez le détail dans le tableau 1. Ce tableau précise pour chaque étude de cas, l'intitulé, la durée d'observation, l'étendue de la zone d'intervention du contrôle, les niveaux hiérarchiques impliqués et la position occupée par le chercheur.

Tableau 1 : Liste des 12 études de cas

N°	Intitulé	Durée d'observation	Etendue	Niveaux hiérarchiques	Position du chercheur
1	Audit du département Système d'information et de documentation	24 mois	1 département de 30 personnes et son service qui regroupe 4 départements	-Direction DER -Chef de service -Chef de département	Auditeur
2	Audit du département Contrôle Commande transmission	24 mois	1 département de 15 personnes et son service qui regroupe 4 départements	-Direction DER -Chef de service -Chef de département	Auditeur
3	Audit du département Retour d'expérience Nucléaire	12 mois	1 département de 20 personnes et son service qui regroupe 3 départements	-Direction DER -Chef de service -Chef de département	Auditeur
4	Audit du département Site de Clamart	18 mois	1 département de 40 personnes et son service qui regroupe 5 départements	-Direction DER -Chef de service -Chef de département	Auditeur
5	Analyse de la perception et de l'utilisation de la doctrine à la DER	12 mois	Tous les services de la DER (2500 personnes)	-Direction DER -Chef de service	Auditeur
6	Etude de faisabilité d'un référentiel pour l'entreprise EDF/GDF	9 mois	Toutes les directions d'EDF et GDF (140 000 personnes)	-Mission informatique de EDF et GDF -Représentants des grandes directions EDF et GDF	Représentant de la DER
7	Audit du département Environnement	24 mois	1 département de 25 personnes et son service qui regroupe 5 départements	-Direction DER -Chef de service -Chef de département	Auditeur
8	Mission de benchmarking sur les coûts industriels à EDF et GDF	6 mois	Toutes les directions d'EDF et GDF (140 000 personnes)	-Institut du management EDF GDF -Groupe d'experts	Expert en système d'information : contrôle de gestion
9	Audit du département Site des Renardières	24 mois	1 département de 40 personnes et son service qui regroupe 5 départements	-Direction DER -Chef de service -Chef de département	Auditeur
10	Audit thématique sur le personnel non statutaire à la DER	11 mois	Tous les services de la DER (2500 personnes)	-Direction DER -Chefs de service	Auditeur
11	Etude d'opportunité sur l'intérêt d'un outil informatique de classement d'archives	5 mois	1 service de la DER (100 personnes)	-Direction DER -Chef de service	Auditeur + Expert en système d'information
12	Audit thématique sur la production des écrits à la DER	18 mois	Tous les services de la DER (2500 personnes)	-Direction DER -Chefs de services	Auditeur

Les 6 audits de structure étudiés avaient pour objectif de produire, à partir de domaines déterminés (organisation, GRH, rémunération, dépenses, sécurité), un état de la gestion d'un département à un moment précis. L'objectif des 4 audits thématiques et des 2 missions de « *contrôle de gestion/système d'information* » ne consistait pas à renseigner des termes prédéterminés à l'avance mais à dresser un bilan de l'existant de façon transversale sur un thème particulier qui pose problème ou suscite l'interrogation.

2) Exploitation locale et transversale des 12 études de cas

Les études de cas sont des méthodes empiriques de recherche qui permettent d'établir un maillage causal entre des phénomènes et les conditions de leur réalisation par des analyses locales et transversales. Dans le processus de recherche, il est primordial de coupler les analyses locales par une analyse transversale afin de définir un schéma d'interprétation [Miles et Huberman 1984]. Il s'agit d'illustrer les données pour obtenir une signification globale en sélectionnant des catégories ou des dimensions et de rechercher des similitudes et des différences.

A la date de réalisation de ce document, les outils d'analyse sont en cours d'utilisation et ne peuvent être considérés comme définitifs.

Au niveau local, une grille composée de 15 termes qui définissent des éléments de la structuration et de 8 termes qui renseignent le processus de contrôle a été remplie pour chaque étude de cas.

Ces grilles ont pour objectif d'organiser les données de terrain en fonction de la problématique qui vise à déterminer par quels mécanismes le contrôle participe à la structuration sociale de l'organisation. Les grilles ainsi obtenues sont actuellement en train d'être représentées sous forme de diagrammes des événements qui permettront pour chaque étude de cas de discerner des processus par lesquels s'est réalisée la structuration. Les processus seront ensuite rapprochés des éléments théoriques et de la problématique pour être traduits en mécanismes de structuration agencés en chemins de structuration. Ces chemins constitueront de véritables représentations de l'émergence de la structuration sociale dans une entreprise, à partir desquelles, il sera possible de proposer un modèle de structuration sociale d'une unité micro-sociologique.

En cherchant à induire de nouvelles connaissances à partir du terrain et à les transférer vers ce même terrain, cette recherche s'inscrit dans un cadre de recherche-action. Elle traite des processus de contrôle qui évoluent dans le temps et qui impliquent de nombreux acteurs dont les intérêts et les motivations sont multiples et parfois contradictoires.

Conclusion

Cette recherche intitulée « ***Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*** » est une recherche action. Elle utilise une problématique de terrain concernant la relation du contrôle et de l'organisation pour répondre à une problématique générale qui est « ***Comment le contrôle participe à l'émergence de la structuration sociale d'une organisation ?*** » Réalisée dans l'entreprise Electricité de France (EDF) à partir d'un poste d'auditeur à compter d'octobre 1994 pour une période de trois ans, cette recherche vise simultanément des apports théoriques quant à l'émergence de la structuration sociale d'une organisation et des apports pratiques à propos des pratiques de contrôle.

Au niveau théorique, cette recherche vise à transposer le modèle macrosocial de la structuration de Giddens [1984] aux conditions d'une entreprise. Cette transposition doit permettre de repérer des mécanismes par lesquels une organisation de type microsociologique comme une entreprise opère sa structuration sociale. Les mécanismes ainsi déterminés seront intégrés dans un modèle de structuration de l'entreprise à partir duquel seront déclinées des pratiques de contrôle et de management stratégique en général.

Au niveau pratique, les mécanismes de structuration repérés permettront de répondre à la question de terrain « ***Quels contrôles pour quelle organisation ?*** ». Il s'agira de proposer des pratiques d'audit interne, de contrôle de gestion et de système d'information pour les besoins stratégiques de l'entreprise EDF.

BIBLIOGRAPHIE

ANTHONY Robert N (1965), *Planning and Control System, A framework for Analysis*, Division of research, Harvard University, Boston.

ANTHONY Robert N (1988), *The Management Control Function*, The Harvard business school press, Boston.

BARNARD CJ (1938), *The functions of the the Executive*, Cambridge, Harvard university press.

BATESON G, *Vers une écologie de l'esprit* (1972), 2 tomes Traduction française Seuil Paris, Tome 1 en 1977 et Tome 2 en 1980

BERGER Pet LUCKMAN T (1994)., *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klarcksieck, 4 ème tirage.

BERNOUX P (1985), *La sociologie des organisations*, initiation, Seuil, collection point.

BOUQUIN H (1982), « *Les perspectives de recherche en contrôle de gestion I - Les cadres conceptuels* », Les cahiers de recherche. Idées et réflexions IAE Lille.

BOUQUIN H (1986), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.

DESREUMAUX A (1992), *Structure d'entreprise; Analyse de gestion*, Vuibert Gestion.

EINSENHARDT K (1989), « *Building theories from case study reserach* »., Academy of management review, 1989, Vol14, N°4, page 532 à 550.

FAYOL H (1918), *Administration industrielle et générale* Dunod Paris (édition 1979).

GARFINKEL H (1967), *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

GIDDENS A (1979), *Central problems in social theory*. Berkeley, CA : University of California Press

GIDDENS A (1984), *La constitution de la société*, PUF. traduction française de The constitution of society en 1984 par Michel Audet.

GIDDENS A (1987), *Social theory and modern sociology* Polity Cambridge

GIDDENS A (1993), *New Rules of sociological Method*, 2nd Edition Stanford University Press

GIORDANNO Y (1993), « *Du changement organisationnel à l'action stratégique : une lecture communicationnelle des organisations* », Thèse pour le doctorat d'état, Universite de Nice

Sophia-Antipolis, UFR Droit, Sciences Economiques et Gestion, Institut d'Administration des entreprises.

GLASER B, STRAUSS A(1967), *The discovery of grounded theory : Strategies of qualitative reserach.*, London., Wiedenfeld and Nicholson.

HOFSTEDE G (1981), « *Management control of public and not for profit activities* », accounting, organizations and society vol 6 n°3, 1981 p193 211

HOPWOOD A (1974), *Accounting and human behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

KAPLAN RS et JONHSON HT (1987), « *Relevance lost, the rise and fall of management accounting* », Boston, Harvard Business School Press

Koenig G (1993), « *production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles* », revue Gestion des Ressources Humaines, N°9 1993, p4-17

LAWRENCE, LORSCH (1973), *Adapter les structures d'entreprises*, Les éditions d'Organisation, Paris.

LEBAS M., WEIGENSTEIN J (1986), « *Management control : The roles of rules, market and culture* », Journal of management studies 23., May 1986.

LEMOIGNE JL (1994), *Le constructivisme*, Tome 1, les Fondements., ESF Communication et Compléxité.

LEWIN K (1947) « *Frontier in group dynamics* », Human relations 1947 I P5-41

MARCH JG, CYERT R.M (1963), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris traduction française en 1970.

MERTON Robert K (1963), *Social theory and Social Structure*. Glencoe. Free Press..

MILES M, HUBERMAN A.M (1984), *qualitative data analysis.*, Beverly Hills, CA : Sage Publication.,traduction française Analyse des données qualitatives de Boerck, Bruxelles 1991.

MILES R.E. SNOW C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York, MC Graw-Hill.

MINTZBERG H (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation,

MINTZBERG H (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.

MOLES A et ROHMER E (1976), *Micropsychologie et vie quotidienne : la société au microscope*, Denoël Gonthier, Paris.

MOLES A et ROHMER E (1995), *Les sciences de l'imprécis*, Point Seuil, Paris.

MOREL C (1992), « *Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise* », Gérer et Comprendre, n°28, septembre 1992. pp 71- 83

MORIN E (1977), *La méthode* Tome 1., La nature de la nature, Paris, Le Seuil.

- OLSON M (1978), *Logique de l'action collective*, PUF, Paris.
- OUCHI WG (1980), « *Markets, bureaucracies, and clans* », *Administrative Science Quarterly*, vol25, march,p 129-141
- PERROW C, (1970), *Organizational Analysis : A sociological view.*, Londres., Tavistock.
- PETTIGREW A (1987), *The management of strategic change*, Basil Blackwelle, Oxford
- PFEFFER J, SALANCIK GR (1978), *The external Control of Organizations, A resource dependance Perspective*, New York, Harper &Row.
- PIAGET J (1979), *Epistémologie génétique*, PUF, collection Que sais-je ? Paris.
- PUGH DS, HICKSON DJ (1976), *Organizational Structure and its context*, The Aston program I, London, saxon House.
- REIX R (1995), « *Quelques réflexions sur l'identité de la recherche en comptabilité-contrôle* », *Mélanges en l'honneur du professeur Pérochon*, L'école française de comptabilité; Foucher 1995; pp461-473
- ROJOT J, BERGMANN (1989), *Organisation et comportement* Paris Vuibert collection gestion
- SCHUTZ A (1987), *Le chercheur au quotidien*, paris, Méridiens Klincksieck.
- TAYLOR M (1909), *Principles of scientific management*, trad.fr., La direction des entreprises Dunod (1957).
- WACHEUX F (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en Gestion*, Economica, Paris.
- WEBER M (1920), *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage.
- WEICK KE (1979) *The social psychology of Organizing*, Random House, New York.
- WOODWARD J (1970). *Industrial Organization : Behaviour and Control*, Londres., Oxford University Press.
- YIN R (1984), *Case study research.*, Beverly Hills, CA : Sage Publications.