

LA THEORIE DE LA STRUCTURATION : QUEL ÉCLAIRAGE POUR LE CONTRÔLE DES ORGANISATIONS ?

Jocelyn Husser

ANDESE | « Vie & sciences de l'entreprise »

2010/1 N° 183-184 | pages 33 à 55

ISSN 2262-5321

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-1-page-33.htm>

Pour citer cet article :

Jocelyn Husser, « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? », *Vie & sciences de l'entreprise* 2010/1 (N° 183-184), p. 33-55.
DOI 10.3917/vse.183.0033

Distribution électronique Cairn.info pour ANDESE.

© ANDESE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LA THEORIE DE LA STRUCTURATION : QUEL ECLAIRAGE POUR LE CONTROLE DES ORGANISATIONS ?

Par Jocelyn HUSSER

Maître de conférences, Université Bordeaux IV

Professeur associé à l'ESCEM

Résumé :

Un ensemble de chercheurs s'accorde à penser que la théorie de la structuration est efficace pour décrire le fonctionnement des organisations et pour diagnostiquer ou expliquer les problèmes que rencontrent les organisations concrètes. La théorie de la structuration, issue des travaux de Giddens, présente *de nombreux apports intéressants à la fois l'organisation et l'individu*. Ce modèle très souvent considéré à portée macro-sociale présente l'intérêt de pouvoir décrire l'individu et l'organisation, l'institution et l'entrepreneur, le phénomène de routinisation et les mécanismes du changement organisationnel, les aspects politiques et structurels de l'organisation. Cependant, La fécondité de ce courant théorique ne doit pas occulter sa difficulté opératoire dans le champ des sciences de gestion.

L'objet de cet article a justement pour objet d'explorer les principales modalités opératoires déjà exploitées et proposer une articulation autour de courants théoriques connexes complémentaires dont l'objet est d'éclairer le contrôle des organisations.

Mots clés : Théorie de la structuration, contrôle de gestion, pilotage des organisations, changement organisationnel

Abstract:

A group of researchers agrees in thinking that the Structuration Theory is suitable for describing how these organisations operate, and to diagnose or explain the problems met by concrete organisations. The Structuration Theory has *many contributions that are of interest both to the organisation and to the individual*. This model can be used to explain the market and the organisation, the institution and the entrepreneur, the explicit and implicit rationalisation, corporate governance and organisation, political and social aspects of the organisation. The productiveness of this theoretical stream doesn't hide its operational issue in management science.

By the way, the aim of this article is to present the main operational forms that relate to complementary theories whose purpose is to contemplate the management control of the organizations.

Keywords : Structuration theory, management accounting, management of organizations, organizational change

INTRODUCTION

La théorie de la structuration sociale intéresse les sciences de gestion dans la mesure où elle propose un cadre d'analyse fécond intégrant simultanément la structure et l'individu, l'action et l'interaction dans un mouvement dynamique. Son positionnement original lui permet de considérer l'entreprise, l'organisation, non pas comme un lieu figé où la structure formelle agit comme une contrainte, mais comme un lieu en mouvement, un lieu de construction, de structuration, un lieu en mouvement perpétuel. La théorie de la structuration instruit ainsi de façon pertinente le champ des sciences de gestion car elle propose un prisme innovant s'intéressant notamment aux processus organisationnels dans leurs aspects complexes intégrant actions, acteurs compétents et mécanismes structurels. Elle présente également l'intérêt d'avancer des propositions de compréhension des changements organisationnels à travers les interactions des acteurs au sein des organisations.

Mais une théorie ne peut présenter un intérêt que si elle mobilise des critères permettant de l'ancrer dans les faits empiriques et permettant une opérationnalisation des concepts. Celle agencée par Giddens ne peut ainsi être retenue que si elle propose un lien direct et évident avec les faits empiriques, les actions, décisions ou constructions générées par les managers. Or la théorie de la structuration n'a été que rarement confrontée à des situations concrètes en sciences de gestion en raison de son origine macro-sociale. L'objet de cet article consiste justement à proposer une opérationnalisation de la théorie de la structuration et à l'illustrer à travers une recherche longitudinale et contextuelle dans le domaine du contrôle organisationnel hospitalier.

1. UN COURANT DE RECHERCHE THEORIQUE ADAPTE AU CONTEXTE DES ORGANISATIONS

La théorie de la structuration est, pour Autissier et Wacheux (2000 : 17) une métathéorie de l'action : « en préconisant une résolution par dualité, elle permet d'agencer des données empiriques et théoriques multiples, complexes et même parfois apparemment contradictoires ».

L'intérêt perçu quant à cette théorie est triple. Premièrement, elle constitue les fondements de nature « *macro-sociale* » de la récursivité de l'action et de la structure. Deuxièmement, elle ne considère pas l'organisation comme une structure formelle mais comme un lieu de structuration. Enfin, elle permet de combiner de nombreux courants de recherche en sciences humaines et de les organiser en fonction de leur capacité à renseigner la structuration de l'individu, des interactions entre acteurs et de l'organisation elle-même.

Pour Rojot (2003 : 487), il s'agit avant tout d'une théorie qui se place dans « le cadre de la sociologie politique » ; elle viserait les rapports de l'individu et de la société. Elle présente l'intérêt de relier en un tout cohérent un ensemble d'axes théoriques épars exploités par d'autres chercheurs, axes théoriques signifiants et pertinents par eux-mêmes, mais qui ont du mal à proposer une articulation évidente permettant une synthèse à propos des organisations. Les concepts

fondamentaux intéressant directement les organisations peuvent être recensés en cinq grandes catégories :

- La dualité du structurel est au centre de la construction de Giddens. Elle introduit l'idée selon laquelle « les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes » (Giddens, 1987 :15). Au niveau des organisations, Giddens nous incite à prendre en considération la force et la dynamique des systèmes. Les managers ne peuvent agir que par la conscience de l'existence d'une structure, certes évolutive, mais toujours prééminente. La dualité du structurel se caractérise ainsi par sa volonté de lier les niveaux individuel et institutionnel du système étudié. Sa fécondité réside dans l'appropriation simultanée de l'objet et de l'individu par l'interaction. Elle permet un choix de niveau d'analyse (structure, interaction, individu) laissant ainsi une liberté d'observation pour le chercheur.
- L'importance des rencontres et des interactions dans la théorie de la structuration. Le point de départ est loin de se situer à un plan macro-social puisque ce sont les rencontres quotidiennes qu'ont les acteurs qui permettent aux structures d'évoluer. Selon Romelaer (2000 :65), elles méritent toute notre attention : « Pour éphémères et banales qu'elles paraissent, elles sont, par leur aspect routinier, des éléments constitutifs de la production des propriétés structurelles des systèmes sociaux ». A travers ces rencontres, les routines vivent et perpétuent les propriétés structurelles de systèmes sociaux. Les rencontres sont le fil de l'interaction sociale, la succession ordonnée des engagements avec d'autres personnes dans le cycle quotidien des activités. Pour Giddens (1987 :121) ces rencontres « prennent la forme typique de routines ». Cette appréciation intéresse les organisations à condition que le chercheur se situe comme un observateur-participant pour saisir l'éphémère et de façon indirecte la permanence à travers la reproduction sociale. Cette dimension incite à mobiliser la théorie des conventions pour étudier les phénomènes de stabilité et au-delà les conditions et modalités de changement des organisations. Cependant, comme le précise Giddens (1987 : 344) il s'agit d'une vision, qui devrait être couplée avec les dimensions supérieures d'une institution : « le tissu davantage ramifié des rapports sociaux doit se concevoir également à partir de l'intégration globale et de l'intégration systémique ».
- La notion d'acteur compétent établit clairement un statut de l'acteur c'est-à-dire des cadres et des personnes travaillant dans les organisations. Il ne s'agit ni d'un sujet passif, agi, ni d'un agent économique contraint, au service d'une simple pensée calculatoire « optimisante ». Il ne s'agit pas non plus d'un acteur libre au sens de Crozier et Friedberg (1977), jouant avec les règles et les zones d'incertitude. Giddens définit une personne comme étant un actant, car les structures sociales contraignent l'action individuelle. En effet, elles sont, pour Cocula et Frédy-Planchot (2000 : 104), les cartes qui définissent le territoire des acteurs. Mais ces derniers sont définis comme compétents car ils sont auteurs de leurs actes, renforçant mais aussi agissant sur la structure. Au final, Giddens (1987 : 63) leur accorde le

passage de statut d'agent à celui d'actant dès lors qu'ils saisissent la capacité de « créer une différence. Ainsi, un agent devient actant s'il gagne la capacité à créer une différence, donc d'exercer du pouvoir.

- La routinisation et l'institutionnalisation : lors du déroulement d'une action, l'actant rechercherait une sécurité ontologique, une autonomie de contrôle avec des routines prévisibles qu'il tenterait d'institutionnaliser par des pratiques connues ou tacites et la recherche du pouvoir. Ce concept fondamental renvoie une fois de plus à un courant de recherche en gestion qui s'accorde sur l'insuffisance d'une seule explication par les superstructures. Il convient aussi de comprendre les phénomènes par les pratiques, les représentations et l'intelligence des acteurs.
- Le contrôle réflexif de l'action. Cette conception s'appréhende également à partir de la conscience de soi des actants. Elle représente la capacité de surveiller, contrôler le flot continu de la vie sociale qui se déroule et par là-même la capacité à se situer et s'évaluer. Le contrôle réflexif est inhérent à toute action ; il porte à la fois sur le contrôle personnel de sa propre conduite et sur celui des autres acteurs. Le contrôle réflexif implique une conscience pratique et une conscience discursive des acteurs. Il faut souligner la pertinence de l'apport de Giddens pour la gestion dans la mesure où cette dichotomie permet un éclairage nouveau sur les questions des pratiques, des savoirs et des savoir-faire avec un entremêlement des connaissances pratiques quotidiennes tacites et des connaissances scientifiques, plus structurées et apparaissant donc comme beaucoup plus conscientes aux acteurs.

Si Anthony Giddens ne s'est intéressé que de façon indirecte aux entreprises, la résonance et la pertinence de ces concepts pour ces organisations sont indéniables. Ils demandent désormais des confrontations empiriques beaucoup plus nombreuses que ceux recensés jusqu'à présent.

2. APPORTS DE LA THEORIE DE LA STRUCTURATION A LA COMPREHENSION DU CONTROLE DE GESTION⁸ DES ORGANISATIONS

Le contrôle de gestion, selon Bouquin (2003 :17), doit garantir que les décisions courantes sont cohérentes avec la stratégie : « La finalité du contrôle de gestion est, non de définir la stratégie, mais de permettre sa mise en œuvre, sa déclinaison dans le temps et dans l'espace ». Il se situe donc, comme le souligne Chevalier-Kuszla (2000 :129), « à l'interface de la stratégie et des comportements d'action ». La fonction contrôle de l'organisation et de façon plus précise le contrôle de gestion font partie du structurel décrit par Giddens (1987).

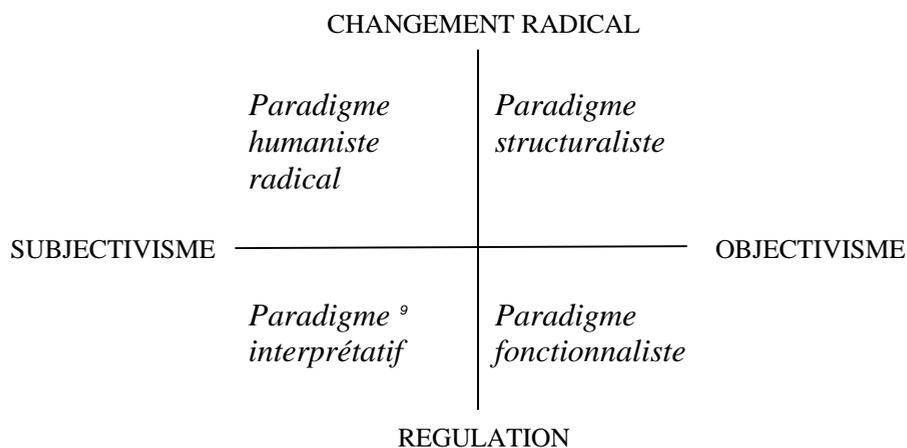
Les apports de la théorie de la structuration à la compréhension du contrôle de gestion des organisations sont de deux ordres : d'une part, ils correspondent aux

⁸ *Le contrôle de gestion se définit, selon Bouquin(1997) comme « le processus par lequel les cadres (managers) garantissent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »*

deux courants paradigmatiques décrivant le mieux le contrôle de gestion au sens de Burrell et Morgan (1988) et d'autre part, trois dimensions du structurel semblent pertinentes pour analyser le processus de contrôle de gestion d'une organisation. Le premier apport est d'ordre purement théorique ; en effet elle intéresse la grille de lecture multi-paradigmatique de Burrell et Morgan (1988). Le premier axe de l'approche de Burrell et Morgan (1988) se caractérise par une opposition entre les concepts d'objectivisme et de subjectivisme. La seconde distinction est relative au changement : elle est construite à partir de l'opposition au sein des sciences sociales entre l'ordre et le conflit. Elle regroupe d'un côté les théories sociales relevant de la régulation, qui décrivent le fonctionnement du système social et s'attachent à montrer son caractère équilibré, et d'un autre côté, les théories sociales qui s'orientent plutôt vers la promotion d'un changement d'une rupture, et mettent l'accent sur les conflits profonds, les modes de domination, les contradictions structurelles. En définitive, les deux distinctions permettent à Burrell et Morgan (1988) d'identifier, à partir d'œuvres marquantes du domaine des sciences sociales, quatre ensembles fondateurs de positions théoriques tranchées, posant les bases de traditions particulières et cohérentes de recherche.

Les quatre ensembles fondamentaux peuvent être synthétisés par la figure ci-dessous :

Figure 1 :
Les quatre paradigmes d'après Burrell et Morgan (1988)



Le contrôle de gestion peut ainsi être appréhendé sous l'angle stucturo-fonctionnaliste. Il considère que la performance des organisations est déterminée

⁹ *Paradigme : modèle - schéma - postulat construit intellectuellement pour aborder une réalité. Kuhn utilise ce topique pour qualifier la position épistémologique dominante à un moment historique déterminé. Pour plus de précisions, se reporter à A.F. CHALMERS - Qu'est-ce que la science ? - La Découverte, 1987, 217 p.*

par leur capacité à aligner leurs variables internes avec celles de l'environnement, donc à répondre aux contraintes et aux attentes de leur environnement grâce notamment à des systèmes d'organisation adaptés, qui obéissent à des logiques sous-jacentes et permanentes comme l'ont souligné Lawrence et Lorsch (1994). L'école structuro-fonctionnaliste explique les systèmes de contrôle par la recherche de l'efficacité au coût minimum. La structure y est vue à la fois comme une contrainte mais aussi un lieu à ré-agencer, à re-structurer. Les recherches menées (Anthony, 1960 ; Foster, 1987 ; Hironoto, 1991 ; Briand et Bellemare, 1999) s'intéressent aux évolutions de la structure, des systèmes et des sous-systèmes du contrôle de gestion. C'est par ce biais de la structure, celui où la complexité des informations dont elle sollicite le traitement, celui du savoir-faire de contrôle qu'exige une activité, que la relation entre le contrôle et la stratégie a été redéfinie. La théorie de la structuration est ainsi, à travers la dualité du structurel, les propriétés du structurel (traits institutionnels, temps, récursivité) extrêmement féconde pour décrire, voire expliquer le contrôle de gestion dans le paradigme structuro-fonctionnaliste. Mais c'est sans doute à travers le paradigme interprétativo-constructiviste que la théorie de la structuration offre les perspectives les plus prometteuses. Ce paradigme décrit le contrôle de gestion à travers l'individu, ses interactions avec le groupe et le groupe avec la structure. Les cadres conceptuels sociologiques sont clairement mobilisés. Cette classification paradigmatique privilégie l'individu à travers ses interactions, ses processus cognitifs, au sens qu'il cherche à donner à ce qu'il construit et observe, à l'apprentissage qui en résulte, à la recomposition du savoir à travers des artefacts organisationnels (Autissier, 1997 ; Chevallier-Kuszla, 2000 ; Savall et Zardet, 2003, 2005). Ce courant est interprétativiste dans la mesure où il envisage les phénomènes organisationnels comme un ensemble d'interprétations et de représentations de la réalité par les participants qui en font l'expérience. Dès lors, les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), les écrits de Amblard et alii (1996) donnent une perspective nouvelle au contrôle de gestion en transformant l'agent-sujet en acteur (Crozier et Friedberg, 1977) ou en actant (Giddens, 1987). Le rôle des outils du contrôle de gestion à travers le jeu des acteurs est un des thèmes classiques de la sociologie des organisations (Argyris et Schön, 2002; Cyert et March, 1992, Chanlat, 1999; Moisdon et Tonneau, 2000). Ce paradigme entraîne un positionnement épistémologique affirmé puisque les chercheurs qui s'inscrivent dans ce courant paradigmatique reconnaissent que le savoir qu'ils élaborent n'est qu'une interprétation d'un réel enseignable mais non totalement maîtrisable, un savoir en construction et reconstruction permanente. Il est alors possible d'argumenter en faveur d'une recherche constructiviste, contextuelle, considérant les acteurs ou les chercheurs comme co-producteurs des analyses et des résultats de la recherche. Ce positionnement n'a pas pour objet de remettre en cause toute autre forme de recherche et notamment l'épistémologie positiviste. Il a pour objet de mettre en avant d'autres possibles. Il n'est pas possible d'accéder totalement à l'essence du réel mais, selon Le Moigne (1999:43) simplement d'arriver à l'expérience cognitive des phénomènes par lesquels on peut approcher la réalité : c'est une « expérience qui s'accomplit en tant que phénomène, action, impliquant ainsi sa propre connaissance pour l'expérimentateur ».

Le second apport de la théorie de la structuration intéresse le chercheur dans le sens où il offre les premières clefs de son opérationnalisation dans le champ des sciences de gestion. Il convient de relever ici les trois dimensions du structurel qui

permettent de décrire un projet de contrôle de gestion. Il s'agit pour Chevallier-Kuszla (2000 :129) de trois propriétés du structurel qui peuvent être éclairantes pour le contrôle de gestion : il s'agit de « signification, domination et légitimation ». Le contrôle de gestion se trouve ici clairement à la frontière de la stratégie et des comportements d'actions. La signification prend forme à travers les schémas d'interprétation des acteurs, schémas qui guident leurs actes et ceux qu'ils attendent des acteurs. Le contrôle de gestion par les artefacts qu'il produit (tableaux de bord, scoring, procédures écrites...) alimente les structures cognitives des acteurs. Par ailleurs, le concept de domination renvoie au pouvoir déjà évoqué et à l'action, c'est-à-dire ici à la mobilisation des ressources d'allocation et au contrôle réflexif des objets, des individus et de leurs interactions. Enfin, la légitimation s'intéresse aux normes, aux routines et au respect des codes et des valeurs à travers la conscience pratique et la conscience discursive. Ces 3 dimensions permettent d'éclairer ce que représente le contrôle d'une organisation.

3. LA THEORIE DE LA STRUCTURATION : PROPOSITIONS OPERATOIRES POUR DECRIRE LE CONTROLE DE GESTION

Certains auteurs comme Whittington (1992) reprochent à la théorie de la structuration de se positionner avant tout comme une métathéorie macro-sociale. Cette critique semblerait l'écarter définitivement du champ des sciences de gestion. Développée à un niveau macro-social, la théorie de la structuration ne peut être utilisée dans le domaine de la gestion des entreprises. Par ailleurs, comme le souligne Rojot (2000), la théorie de la structuration est difficile à saisir car Giddens expose longuement les raisons de son opposition à des théories appartenant à la psychologie, à la psychosociologie et à la sociologie. Pour Romealer (2000), la théorie de la structuration est « fondamentalement incomplète car elle ne tient pas compte des contextes de rencontres ni des interdépendances entre ces contextes ».

Cependant, la structuration propose des axes de recherche intéressants directement l'acteur-actant dans son contexte de gestion proche, même si ce contexte de proximité reste à définir par les chercheurs en sciences de gestion. Giddens (1987 : 55-56) établit des liens, certes inachevés mais bien présents, avec des positions appartenant à la psychologie et l'éthologie. Son positionnement par rapport à Freud permet clairement d'établir des relations entre le ça, le moi, le surmoi et les concepts de conscience pratique et de conscience discursive. Ces liens apparaissent encore de façon plus évidente si l'on se réfère à son ouvrage intitulé « *Modernity and Self-Identity* » (Giddens, 1991). La notion de self est clairement intégrée à la structure par deux concepts fondamentaux : la sécurité ontologique et l'existence par l'anxiété. Ces apports, centrés sur la personne, proposent une rupture avec l'obsession d'une métathéorie figée. Le chercheur est plutôt en présence d'une théorie encore en construction, ouverte sur des ramifications psychologiques et psycho-sociologiques.

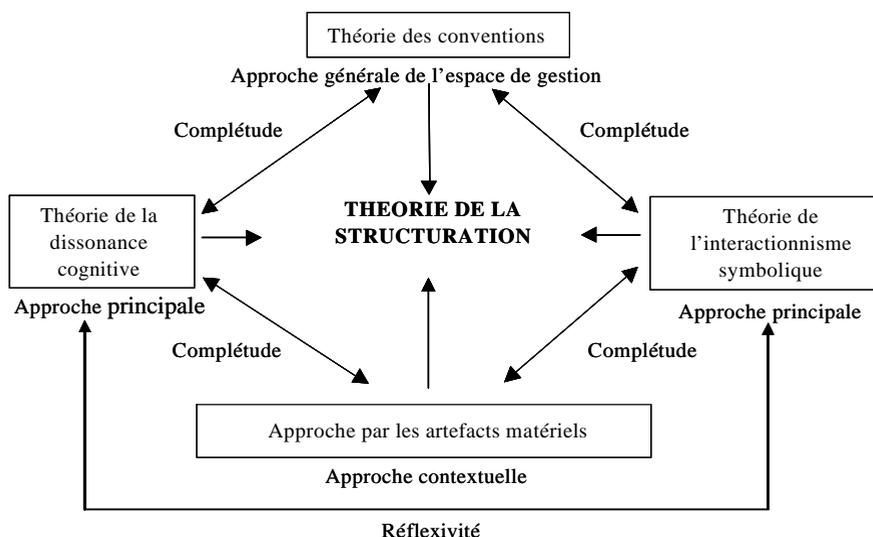
La théorie de la structuration permet en fait de combiner de nombreux courants de recherche en sciences humaines et de les organiser en fonction de leur capacité à renseigner la structuration de l'individu, des interactions entre acteurs et de l'organisation.

Les travaux de Giddens (1979, 1987, 1991) complétés, entre autres, par ceux de Weick (1995a, 1999), de Boudon (1984, 1993), de Garfinkel (1967), de Schütz (1987), de Goffman (1974a, 1974b) et de March (1991) permettent de définir trois axes de structuration intéressant les managers et le contrôle de gestion dans un contexte de quotidienneté de la gestion des organisations :

- « L'organisation des systèmes sociaux par routinisation et institutionnalisation » évoque les valeurs que les acteurs utilisent dans les interactions de leur vie quotidienne pour se construire une réalité ;
- « Les dimensions structurelles comme conditions et résultats de l'action » déterminent les dimensions structurelles et leur rôle de régionalisation du temps et de l'espace qui opère une médiation du structurel et du contextuel par contraintes et contingences ;
- « La reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action » montre comment l'action se développe dans les interactions.

Au final, les travaux de Giddens (1979, 1987, 1991) peuvent être mobilisés pour comprendre l'action managériale, car ils montrent que les organisations sont capables d'être gouvernées simultanément par objectifs et par réflexivité. Les structures ne sont pas animées par une force unique mais par la complexité et la contradiction. La théorie de la structuration peut se concevoir non pas dans une relation de la structure sur l'action ou inversement mais dans une « organisation » qui préconise une récursivité de l'action et de la structure. Cette approche peut être envisagée en espace de gestion rapproché et ouvre des perspectives d'analyse loin des considérations macro-sociales. Il est alors possible de proposer une opérationnalisation de la structuration à travers un agencement des courants de recherche intégrant la dimension micro-sociale, faite de micro-événements au sens de Moles et Rohmer (1976) :

Figure 2 :
Proposition d'opérationnalisation de la théorie de la structuration



La théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) s'intéresse à l'effet de rationalisation que développe un sujet dans ses raisonnements. Elle postule l'intervention d'un processus qui tend à réduire d'éventuelles incohérences cognitives, surtout lorsque le sujet s'engage dans des comportements contraires à ses croyances. Elle s'intéresse donc également à l'organisation et à la dynamique du développement du système cognitif. Ce développement ne résulte pas d'une simple accumulation de savoirs mais d'intégrations cognitives d'éléments nouveaux qui entrent en relation avec des éléments déjà présents. Cette intégration cognitive s'opère par la mise en relation entre l'ancien (les éléments présents dans un système cognitif) et le nouveau. C'est au niveau de cette relation qu'apparaît la dissonance ou la consonance cognitive. « *Une relation entre deux éléments cognitifs est dite dissonante, si, en considérant uniquement les deux éléments en question, l'un implique psychologiquement la négation de l'autre* » (Moscovici, 1972 : 30). Réciproquement, il y a consonance lorsque les deux éléments s'accordent. Le taux de dissonance exprime le rapport entre cognitions dissonantes et l'ensemble des cognitions concernées ; il est donc fonction de la proportion relative entre éléments consonants et dissonants. L'interaction est l'élément fondamental qui constitue l'individu et fonde l'organisation. Cette interaction est à la base de la promotion du sens de l'organisation.

Les approches interactionnistes offrent un prolongement opérationnel à la théorie de la structuration car elles diffèrent profondément de l'individualisme méthodologique ou d'une approche holiste (Rojot et Wacheux, 2000 : 259). Elles sont pertinentes dans la mesure où elles amènent à comprendre le manager comme personne établissant des liens avec d'autres personnes dans un espace de travail de proximité. Elles considèrent ainsi la réalité sous l'angle de la

production par les acteurs. Le recours aux apports de Weick (1995a) est bien évidemment précieux. Weick partage avec le courant interactionniste à la fois :

- l'idée que les acteurs construisent et inventent leur vie quotidienne ;
- leur souci d'analyser le détail de cette construction.

Weick (1995a) considère que l'interaction est un ordre négocié, temporaire, fragile, qu'il faut reconstruire en permanence afin d'interpréter le monde.

Quel que soit l'objet d'étude, le point de vue des acteurs est essentiel puisque c'est au travers du sens qu'ils assignent aux gens, aux objets, aux symboles qui les entourent que les acteurs fabriquent leur monde social (Coulon, 1996). C'est là une conception de la recherche en sciences humaines que Weick reprend largement à son compte (Koenig, 1996).

En ce qui concerne l'identité individuelle, Weick estime qu'elle est le produit des processus d'interaction.

C'est une identité faite d'une multiplicité de « soi » entre lesquels l'individu circule selon les interactions auxquelles il participe (Weick, 1995b : 20).

Le nombre de « soi » auxquels l'individu a accès conditionne sa capacité à donner du sens aux situations. C'est la multiplicité des « soi » qui pour Weick conditionne la capacité d'adaptation. Plus grande est la variété des « soi » et moins l'individu court le risque de se trouver déconcerté (1995b : 24). La compréhension des processus passe selon Weick (1995a) par une analyse des composants de base de ces processus, à savoir les comportements et plus précisément, les séquences d'interactions qui se développent entre deux personnes. Le chercheur trouve ici la possibilité d'opérationnaliser, à partir d'une démarche d'observation-participante, les concepts de routinisation ou de dualité du structurel.

Une lecture attentive des écrits de Mead (1963) permet de dégager trois concepts-clés qui viennent confirmer les apports de l'interactionnisme défini par Weick et de rendre la théorie de la structuration opératoire dans un espace de gestion :

Tableau 1 :
L'approche interactionniste et les connections avec
la théorie de la structuration

Concepts	Caractéristiques connexes à la théorie de la structuration	Opérationnalisation En rapport avec la théorie de la structuration	Apports spécifiques pour le contrôle de gestion
Self	Caractère réflexif du soi qui indique que le soi est à la fois sujet et objet. Un objet est essentiellement différent des autres, et dans le passé on l'a reconnu comme conscient, terme qui indique l'expérience du soi.	<ul style="list-style-type: none"> • dissociation • contrôle de sa propre conduite • renoncement à une partie du soi 	<ul style="list-style-type: none"> • expérience évolutive des cadres intermédiaires • dynamique des représentations décisions, actions
Symboles significants	Eléments extérieurs à l'interaction initiale permettant de changer les modalités de l'interaction par une recherche d'anticipation. Stimulus propre / réaction autrui.	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des outils • Intégration des "choses" 	<ul style="list-style-type: none"> • Médiation par des outils de gestion adaptés aux personnes en interaction
Autrui généralisé	Ensemble ou communauté perçue comme organisée qui donnent à l'individu l'unité du soi, "l'autrui généralisé". Facteur déterminant dans la pensée de l'individu.	<ul style="list-style-type: none"> • réaction • contrôle de l'action • adaptation • réflexivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractérisation de l'espace de gestion du manager : équipe, service, unité

Le troisième axe d'opérationnalisation de la théorie de la structuration proposé dans cet article intéresse de façon évidente le contrôle de gestion à travers la création et le pilotage d'outils de gestion. Il correspond aux nouveaux enjeux du contrôle de gestion développés par Löning et alii (2003 :165) : « Devant une mutation des activités économiques, il est important de voir qu'on ne contrôle plus

que peu d'activités industrielles et par contre qu'on contrôle des activités immatérielles, de services, tertiaires au sens large. Face à ces activités parfois nouvelles, les outils du contrôle de gestion sont souvent inopérants ». Les acteurs doivent alors structurer leur contrôle par apprentissage, à partir d'outils et d'artefacts nouveaux, créés de façon contextuelle. Les artefacts, qu'ils soient matériels ou organisationnels, représentent des traces de la structuration d'une entité et de certaines interactions formelles. Ils représentent, pour le chercheur, une base empirique pertinente pour « saisir » les fondements de la structuration d'une organisation locale. En effet, l'interaction entre les membres d'un collectif est parfois médiée, relayée, renforcée, remplacée par ces outils du travail. Ces objets s'utilisent circonstanciellement à des fins communicatives. Ces artefacts sont ainsi des artefacts informationnels. Ils sont selon Norman (1993 : 20) conçus pour conserver, exposer et traiter l'information « *dans le but de satisfaire une fonction représentationnelle et visant à faciliter la mémoire, le raisonnement, la planification des tâches* ».

Leurs logiques internes, les fonctions qu'ils sont destinés à assurer, les formes matérielles qu'ils revêtent, les usages effectifs auxquels ils se prêtent, les différents contextes d'utilisation, les habitudes et les modes d'organisation dans lesquels ils doivent trouver leur place sont autant de clés de lecture pour le chercheur en gestion hospitalière.

Norman (1993) a fait prendre conscience que leur évaluation met en jeu un double point de vue : celui du système et celui de l'individu.

Rousseau et Warnotte (1994, 1995) ont mis en valeur l'importance des artefacts matériels dans le processus de changement. Les acteurs se situent dans l'organisation et se projettent dans le futur organisationnel à l'aide de schémas, tableaux d'opérations, figures explicatives, qui sont autant de représentations (parfois individuelles mais plus souvent collectives) d'un ordre négocié ou à atteindre.

A l'hôpital, le « dossier des soins » a ainsi été progressivement élaboré comme instrument de formalisation -et donc de visibilité- du travail médical et infirmier, consacrant ainsi, selon Moisdon et Tonneau (2000), l'autonomisation du travail infirmier autour du traitement du malade.

Cette « *infrastructure du travail* » (Acker, 1997 : 70) joue comme ressource pour l'action, qu'elle structure, enrichit, modifie, étend mais ouvre aussi sur de nouvelles questions.

4. ETUDE DE CAS : LE CONTROLE DE GESTION DANS LA STRUCTURATION SOCIALE D'UN SERVICE HOSPITALIER

A l'instar de nombreux pays comme les Etats-Unis et la Grande-Bretagne, la France a adopté depuis 2005 un mode de financement de l'activité court séjour des hôpitaux publics et privés basé sur le principe de la tarification à l'activité (T2A).

L'instauration de la T2A a été suivie d'une réforme du régime budgétaire et comptable des établissements de santé, réforme rendue nécessaire par le passage à un système dans lequel les ressources des établissements ne sont plus garanties *ex-ante*, mais sont liées à l'activité médicale effectuée.

La réforme budgétaire et comptable s'est traduite par la mise en place dès 2006 de l'état des prévisions de recettes et de dépenses (EPRD) qui remplace l'ancien budget. C'est un outil prévu par le décret de 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique, l'EPRD est « l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses des organismes publics ». L'objet de la recherche menée est de décrire comment les chefs de service et cadres hospitaliers ont pu mettre en place des modalités de contrôle de gestion pour fournir des éléments budgétaires locaux indispensables à la mise en œuvre du processus T2A. De façon plus précise, la recherche présentée répond, de façon contextuelle, au questionnement suivant : comment l'introduction d'un processus de contrôle de gestion provoque de la part des acteurs une médiation du contextuel et du structurel à l'hôpital ?

4.1. PRESENTATION DU CAS ETUDIE : L'UNITE DES URGENCES PEDIATRIQUES EN PHASE INITIALE DE CONTROLE T2A AU SEIN D'UN CHU

Dans le cadre de la recherche présentée ici, la problématique posée justifie le recours à l'étude de cas.

En effet, pour Wacheux (1996 : 89) : « L'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par pourquoi... ou comment (processus, enchaînement des événements dans le temps). Elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales... et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs) ».

Contexte général :

- L'unité des Urgences pédiatriques fait partie de « l'Hôpital des enfants ». Elle n'est pas rattachée au centre des Urgences adultes. Elle représente l'un des points d'accueil des patients de l'Hôpital des enfants. L'unité se distingue du service de réanimation pédiatrique par des locaux séparés (même s'ils disposent de voies d'accès dédiées) et par des activités fondamentalement différentes : accueil, relations avec les médecins de ville et unités sanitaires urbaines, diagnostic, soins de première nécessité, tri et éventuellement hospitalisation de court séjour.
- La nature du service entraîne une articulation de l'activité de façon ininterrompue : 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.
- Le degré de prévisibilité est faible, la quantité de patients est variable, le degré d'urgence à déterminer et la phase de diagnostic demeurent les priorités du service.
- L'encadrement intermédiaire dans son ensemble favorise la production d'articles professionnels et la participation aux colloques locaux et nationaux traitant des problématiques des Urgences. Une propension notable à la mise en représentation des thèmes de travail est à souligner. Elle témoigne d'une recherche identitaire forte autour du concept d'urgence pédiatrique.

Contexte particulier :

- Les locaux des Urgences pédiatriques sont situés au sous-sol. La salle d'attente et les salles de soins sont privées de lumière naturelle. Un déménagement imminent de toute l'unité est programmé pour des travaux d'amélioration et de rénovation.

Cette programmation entraîne des changements organisationnels de type I (Watzlawick et Weakland, 1981) :

- articulation de la production de soins et des trajectoires des patients pendant la période du déménagement ;
- modification des routines spatio-organisationnelles pendant une période de huit mois dans les locaux provisoires ;
- articulation de la production de soins et des trajectoires des patients pendant la seconde période de déménagement ;
- seconde modification des notions spatio-organisationnelles. Gestion de deux unités : urgence et hospitalisation courte durée.

Ce contexte particulier est vécu comme difficile à gérer dans l'instant mais aussi comme porteur d'améliorations matérielles, relationnelles (personnel soignant-patients) et organisationnelles (rationalisation des productions de soins). L'arrivée de la T2A se situe dans ce contexte. Elle prend la forme d'un document émanant de la direction. La T2A prend corps alors que le service d'Urgence se restructure autour d'un espace de travail nouveau, à découvrir et à maîtriser.

- L'unité d'Urgences pédiatriques ne présente aucune antériorité en matière de contrôle de type T2A : aucun cadre intermédiaire (cadre infirmier, interne, praticien-hospitalier, infirmière coordonnatrice) n'a suivi de formation professionnelle ou de spécialisation diplômante de type E.N.S.P. Le contrôle de gestion est donc un phénomène nouveau pour les managers : le chef d'Unité, les chefs de service et les cadres infirmiers.

4.2. RESULTATS DE LA RECHERCHE :

La première représentation partagée de la T2A par les autorités du service des Urgences pédiatriques correspond à une organisation future idéalisée, diffusée auprès du personnel et présentant les caractéristiques suivantes :

Tableau n° 2 :
Vision d'un contrôle T2A idéalisé à partir des interactions
et des représentations

	Discours	Interactions	Représentations	Repères par les artefacts
Déclenchement	Contrôle de l'activité : intérêt supérieur communément partagé	Ajustement inter catégoriel cadres intermédiaires	Vision d'une possibilité de convergence des représentations	Documents externes reçus
Design argumentatif	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt du service = Intérêt des salariés • Mise en correspondance avec l'amélioration des locaux (contexte) 	Démultiplication des interactions en réunion de contrôle d'activité	Représentation d'une relation au patient idéalisée	Dossier du patient et T2A
Diffusion	Réunions élargies à toutes les catégories de personnel	Mise en correspondance avec un système d'interaction quotidien idéalisé	Projection d'actions possibles : <ul style="list-style-type: none"> - temps disponible - tri des patients - actes de soins d'urgence 	Comptes-rendus de réunion
Réappropriation /Argumentation	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt supérieur du service • Outil de négociation avec la direction 	Retour au système d'interactions en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> • Redéfinition de la notion d'urgence • Elimination d'un service de "Bobologie" préjudiciable lors du contrôle de type T2A 	Révision des comptes-rendus

Cette vision d'un idéal-type organisationnel se comprend comme un processus extrêmement court (inférieur à trois mois) qui est piloté avant l'arrivée des documents officiels relatifs au T2A.

L'organisation idéalisée construite fait ressortir l'importance des cadres intermédiaires dans le déclenchement d'un changement organisationnel local. Le discours produit met en relation des représentations avec le système d'interaction souhaité et confirme cette connexion par un écrit local.

La capacité de l'encadrement intermédiaire à saisir un intérêt commun « sacralisé » au nom de la qualité s'éloigne totalement des objectifs de la T2A. Cette divergence ne prend véritablement effet que lors de l'arrivée des références T2A.

Le premier effort de mise en représentation du changement provient d'une confrontation des représentations de la T2A. Les interprétations mentales laissent apparaître des divergences mineures inter et intra-catégorielles. Des débats informels lors des réunions de service et de relèves entraînent la nécessité vécue par l'encadrement intermédiaire de porter la question de la T2A en représentation, c'est-à-dire dans un espace-temps décalé par rapport aux activités quotidiennes. La mise en représentation se comprend comme une projection collective gérée par l'encadrement intermédiaire. Il s'agit d'une gestion bipolaire correspondant à l'émergence de deux autorités morales (infirmière et médicale).

La tentative de pilotage du service par l'articulation structurante est l'œuvre de l'encadrement intermédiaire médical qui perçoit le T2A comme un effort continu de rationalisation de l'activité et une mise en adéquation d'un projet de service également à mettre en place.

Cette tentative présente un caractère éphémère. Elle se heurte à l'articulation opérationnelle des soins et à la gestion de l'aléa dès l'accueil préconisée par l'encadrement infirmier.

La confrontation de ces deux modes de pilotage quotidiens entraîne une crise organisationnelle locale d'arrière-scène au sens de Goffman (1973b).

L'évitement de la crise se caractérise par un retour rapide du pilotage quotidien antérieur et par un traitement des exigences de la T2A :

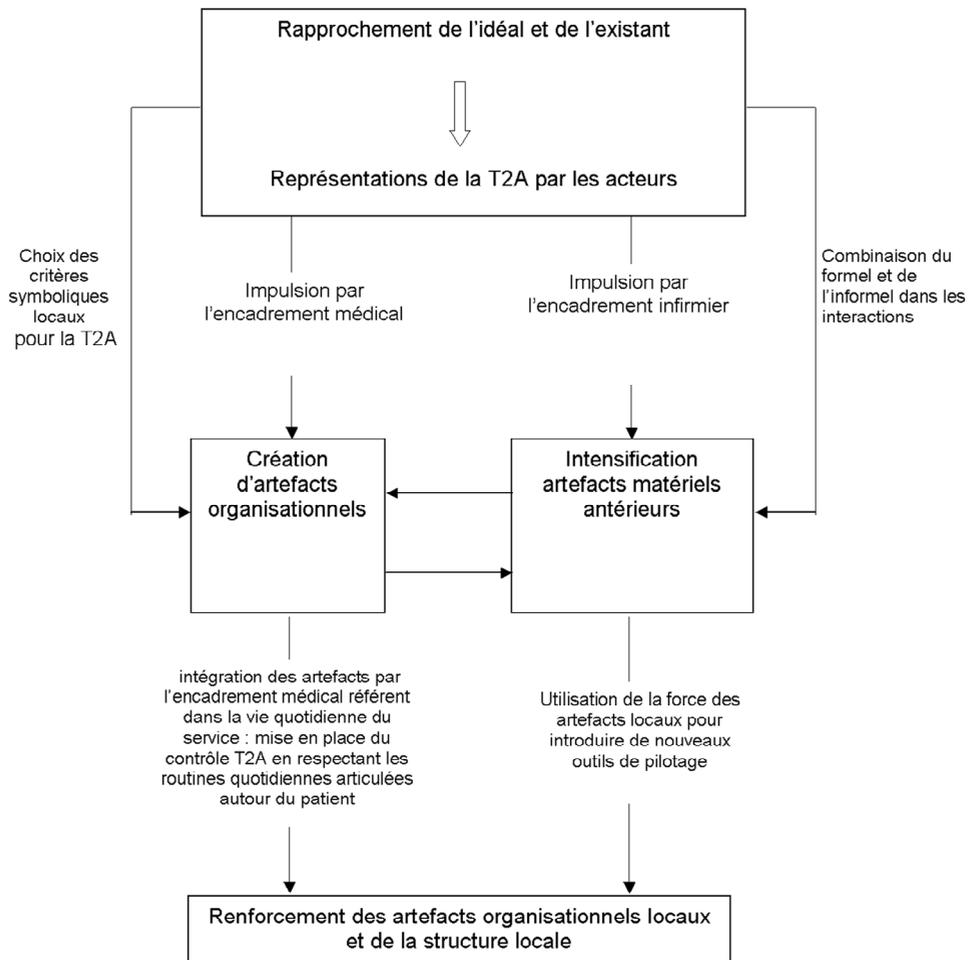
Tableau 3 :
Traitement local des exigences T2A

Traitement local = Mode de structuration	Questionnaire préalable à la collecte des informations budgétaires : recettes/dépenses	Contexte de gestion du service
Réduction du contenu	10 critères non renseignés 5 critères jugés non applicables	Critères non spécifiques au service <ul style="list-style-type: none"> • définition des missions et des objectifs • projet de service
Accentuation du contenu	Majorité de cotations en conformité ----- Minorité de cotations en absence de conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation quotidienne du service pour le reporting • Archivage local • Amélioration continue du reporting
Assimilation du contenu	Mise en conformité sur des critères spécifiques d'activité du service	Dossier du patient et quotation T2A (accueil et trajectoire)

La prise d'autonomie de l'artefact T2A correspond à un arrêt d'investissement (en termes de temps, de conduite de réunions et d'effort de représentations mentales) vis-à-vis de la méthodologie préconisée et pilotée par la direction du CHU ;

Le traitement administratif en second retour d'analyse entraîne un certain désintérêt. En effet, les modifications apportées par le contrôle de gestion de la direction entraînent une conséquence non prévue : les managers de l'unité d'Urgences se sentent dépossédés de leur appropriation initiale de l'outil de gestion localement créé. Ce désintérêt se manifeste par le renforcement de l'utilisation d'artefacts locaux T2A correspondant aux représentations initiales de la T2A par les cadres intermédiaires et par la non-utilisation des outils de reporting introduits par la direction. Un modèle de structuration micro-sociale contextualisé de l'organisation apparaît et se renforce. Il peut être schématisé de la façon suivante :

Figure 3 :
Modèle de structuration micro-sociale



Développé pour mieux appréhender le contrôle dans la récursivité entre action, interaction et structure, ce modèle constitue une illustration de la structuration sociale à partir des acteurs compétents. Ce modèle constitue une architecture pour appréhender et repérer les mécanismes principaux de la structuration micro-sociale. Trois niveaux d'analyse apparaissent : l'individu, les interactions, l'espace de proximité de gestion. A travers ces 3 niveaux les artefacts représentent des médiations de la structuration, témoignant d'un travail de représentation et d'interaction générant une formalisation dans et après l'action. Le modèle met en évidence une double dynamique. Il s'agit d'une action combinée des deux catégories managers : les chefs de service et les cadres intermédiaires. Il ne s'agit pas d'une action conjointe ; les cadres intermédiaires réactivent, par le jeu des

« mini-événements » de l'articulation quotidienne (réunions de relève, réunions de début de semaine), les artefacts matériels inutilisés. Chaque manager intervient dans son espace de gestion et n'intervient pas comme référent ou comme témoin dans un autre espace de gestion.

5. PROPOSITIONS MANAGERIALES ISSUES DE LA THEORIE DE LA STRUCTURATION

Le manager peut surtout retenir de ce courant théorique fécond et complexe des conseils pour le pilotage, l'instrumentation et l'accompagnement du contrôle organisationnel.

Il convient dans un premier temps de relever la question du « sens » et celle de la « signification », trop souvent perdues dans les organisations. Si l'on reprend la synthèse des travaux de Giddens par Rojot (2003:488), la construction du sens est centrale dans la société, donc aussi dans ces sous-ensembles et donc les organisations humaines : « La compréhension du monde naturel demande elle-même des cadres de signification, mais le monde social, en outre se constitue lui-même comme ayant une signification. Il est donc nécessaire d'entrer dans des cadres de signification des acteurs et de les reconstituer dans des schémas conceptuels de cadres de signification technique, que les acteurs vont aussi partiellement s'approprier ». Cette longue citation renvoie à l'appropriation par les acteurs, les dirigeants mais aussi les managers intermédiaires. Quand les managers décident de changer l'organisation, notamment à partir et/ou pour le contrôle de gestion, ils agissent en tant qu'acteurs compétents. Le changement symbolise tout aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant signifiant connu. L'appropriation du sens du changement est inhérente à la réussite du changement. L'acteur compétent doit donner du sens à la perte symbolique des routines et pratiques antérieures et doit attribuer du sens à l'acquisition d'un nouveau savoir, d'une nouvelle organisation. Ce n'est que par un travail de représentation-expérimentation que l'acteur compétent est en mesure de donner du sens et donc de transformer ses angoisses en envie, en désir d'un autre mode organisationnel.

La seconde proposition aborde la nécessaire combinaison de l'action et du temps. Si l'on suit la théorie de la structuration, les organisations sociales ont une durée de vie et un rythme différents de ceux vécus par les acteurs-actants. Les managers se centrent souvent sur les opposants aux changements et sur leurs freins psychologiques liés aux propositions de réorganisation. La théorie de la structuration éclaire les managers sur le respect du temps ; les changements répétés, rapides, éphémères, répondant à des exigences de contrôle et/ou de rentabilité à court terme génèrent bien évidemment des réactions défensives de la part des acteurs. Mais cet effet en retour est encore plus profond de la part de la structure elle-même. Tout changement rapide remet en cause la structure issue d'apprentissages et d'interactions construites sur le long terme. La structure elle-même peut rejeter un changement émergent trop rapidement donc de façon trop intrusive car remettant en cause sa propre existence et de façon indirecte les actants eux-mêmes. Le manager doit rompre avec le phantasme d'une mise en œuvre immédiate, actionnable dès sa première représentation. Il doit au contraire comprendre les éléments essentiels de la « structure-action » pour mieux en

mobiliser les forces inhérentes et les exploiter en faveur du contrôle et du changement.

CONCLUSION

Pour atteindre les objectifs qu'elle s'assigne la gestion mobilise des théories, des courants de recherche appartenant à des disciplines connexes comme le droit, l'économie, la sociologie ou la psychologie. Comme a pu le souligner Koenig (2000), Giddens a multiplié les angles de recherche, « un peu à la manière de Gareth Morgan avec ses fameuses images de l'organisation ». Pour répondre à ses ambitions, Giddens (1987, 1991a, 1991b, 1993) a décidé de recourir à différents moteurs de recherche. Il a ainsi sollicité la linguistique, la sociologie phénoménologique, l'ethnométhodologie, la microsociologie, la psychanalyse, le structuralisme. Il a ouvert des voies de recherche pour les sciences de gestion sans pour autant en indiquer les écueils. Le défi consiste pour le chercheur à agencer plusieurs champs disciplinaires sans pour autant se situer dans une analyse, une pensée syncrétique ou encore choisir une « systématisation englobante » où certains axes théoriques ne sont mobilisés que de façon superficielle, sans lien défini avec les théories réellement exploitées. L'opérationnalisation de la théorie de la structuration ne peut être obtenue qu'au prix d'une démarche contextuelle et d'un agencement mûrement choisi de théories connexes complémentaires. A cette condition, la théorie de la structuration apporte des réponses descriptives et parfois prescriptives à propos de l'évolution des entreprises, des mécanismes organisationnels et humains à l'origine des routines et de leurs évolutions, des conditions et des modalités de changements des structures elles-mêmes.

BIBLIOGRAPHIE

- ☞ ARGYRIS C., SCHÖN D.A. (2002), *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, Traduit de l'américain par M. Aussanaire et P. Garcia-Melgares, De Boeck Université, Bruxelles, 380 p.
- ☞ AUTISSIER D. (1997), *Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*, Thèse de Doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- ☞ AUTISSIER D., WACHEUX F. (2000), *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, collection Logiques de Gestion, Paris, 320 p.
- ☞ AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Le Seuil, 2^{ème} édition, Paris, 245 p.
- ☞ ANTHONY R.M. (1960), « The Trouble with Profit Maximisation », *Harvard Business Review*, November 1960, pp 126-134.
- ☞ BOUCHIKI H. (1990), *Structuration des organisations : Concepts constructivistes et études de cas*, Economica, Paris, 366 p.
- ☞ BOUQUIN H (1997), « Contrôle » in Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, pp 667-686.

- ☞ BOUQUIN H. (2003), *Comptabilité de gestion*, Economica, Collection gestion, Paris, 319 p.
- ☞ BURLAUD A., SIMON C. (2002), *Comptabilité de gestion*, Vuibert, Collection Gestion, Paris, 412 p.
- ☞ BURRELL G., MORGAN G. (1988), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Gower, 1988, 432 p.
- ☞ BRIANT L., BELLEMARE G. (1999), « Une conception structurationniste du contrôle de gestion : une démonstration empirique », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 5, vol 1, mars 1999, pp 29-44.
- ☞ BRYANT C.G.A., JARY D. (1991), *Giddens' Theory of Structuration: A critical appreciation*, Routledge, London, 365 p.
- ☞ BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard Essais, 483 p.
- ☞ CHALMERS A.-F. (1987), *Qu'est-ce que la science ?*, Editions de la Découverte, 217 p.
- ☞ CHEVALIER-KUSZLA C. (2000), « Théorie de la structuration et Activity-Based-Management (ABM) : clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique » in *Structuration et management des organisations*, sous la direction de D. Autissier et F. Wacheux, L'Harmattan, Logiques de gestion, Paris, 320 p.
- ☞ CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 447 p.
- ☞ CYERT R.M., MARCH J.G. (1992), *A behavioral Theory of the firm*, Blackwell Business, Cambridge, Mass., 252 p.
- ☞ DAFT R.L., WEICK K.E. (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, n° 9, p. 284-295.
- ☞ FESTINGER L. (1957), *A Theory of cognitive dissonance*, Evanson, 292 p.
- ☞ FOSTER G., HORNGREN C.T. (1987), « JIT: Cost accounting and cost management issues », *Management Accounting*, June 1987, pp 19-25.
- ☞ FREDY-PLANCHOT A., COCULA F. (2000), « Freins et motivations liés au télétravail chez EDF GDF : l'apport de la théorie de la structuration » in *Structuration et management des organisations*, sous la direction de D. Autissier et F. Wacheux, L'Harmattan, Logiques de gestion, Paris, 320 p.
- ☞ GARFINKEL (1967), *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 263 p.
- ☞ GIDDENS A. (1979), *Central Problems in Social Theory*, Berkeley, University of California Press, 234 p.
- ☞ GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société : Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, Collection Sociologies, Paris, 474 p.
- ☞ GIDDENS A. (1991a), *Modernity and Self-Identity, Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press, Standford, California, 256 p.
- ☞ GIDDENS A. (1991b), « Structuration Theory: past, present, future » in *Giddens' theory of structuration: A critical appreciation*, C.Bryant and D. Jary (eds), London Routledge, London, pp 201-221.

- ☞ GIDDENS (1993), *New Rules of sociological Method*, 2nd Edition, Stanford University Press, Standford, California, 236 p.
- ☞ HIROMOTO T. (1991), "Restoring the Relevance of Management Accounting", *Journal of Management Accounting Research*, vol 3, Fall 1991, pp 1-15.
- ☞ KOENIG G. (2000), « Conclusion » in *Structuration et management des organisations*, sous la direction de D. Autissier et F. Wacheux, L'Harmattan, Logiques de gestion, Paris, 320 p.
- ☞ LAWRENCE P., LORSCH J. (1994), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 237 p.
- ☞ LE MOIGNE J.-L. (1997), « Les épistémologies constructivistes », *Sciences de la société*, n° 42, Octobre 1997, p. 161-182.
- ☞ GOMEZ P.-Y., JONES B.C. (2000), « Conventions: An interpretation of deep structure in organizations », *Organization Science*, vol 11, n° 6, November-December 2000, pp 696-708
- ☞ GROSJEAN M., LACOSTE M. (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, PUF, Le Travail Humain, Paris, 225 p.
- ☞ HUSSER J. (2002), *Le pilotage du changement par l'encadrement intermédiaire*, Thèse de Doctorat, Université Montesquieu Bordeaux IV.
- ☞ LE MOIGNE J.-L. (1999), *Les épistémologies constructivistes*, collection « Que sais-je ? », PUF, 2ème édition corrigée, Paris, 127 p.
- ☞ LEWIS D.K. (1972), « Langages et langage », traduit de *Philosophical Paper*, novembre-décembre 1993, *Réseaux, communication technologie, société*, n° 62, pp 9-18
- ☞ LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., MICHEL D., SOLE A. (2003), *Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre*, Dunod, Paris, 278 p.
- ☞ MOISDON J.-C., TONNEAU D. (2000), *La démarche gestionnaire à l'hôpital tome 2 : La régulation du système hospitalier*, éditions Seli Arslam, Paris, 304 p.
- ☞ MOLES A., ROHMER E. (1976), *Micropsychologie et vie quotidienne*, Denoël/Gonthier, Paris, 112 p.
- ☞ MOLES A., ROHMER E. (1995), *Les sciences de l'imprécis*, Le Seuil, collection Points Sciences,
- ☞ NORMAN D.A. (1993), « Les artefacts cognitifs », *Raisons Pratiques*, Vol. 4, p. 15-34.
- ☞ ROJOT J. (2003), *Théorie des Organisations*, Edition ESKA, Paris, 534 p.
- ☞ ROUSSEAU A., WARNOTTE G. (1994), « Contribution à une lecture constructiviste de l'évolution du contrôle de gestion sur l'emploi des cadres dans un projet Qualité totale », *Actes du colloque Sciences de gestion et problèmes de l'emploi*, p. 4-13.
- ☞ ROUSSEAU A., WARNOTTE G. (1995), « Approche constructiviste d'un projet qualité totale dans une entreprise : Proposition d'un modèle d'analyse », *Actes du 6ème congrès AGRH*, p. 640-646.

-
- ☞ SAVALL H., ZARDET V. (2003), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Paris, 410 p.
 - ☞ SAVALL H., ZARDET V. (2005), *Ingénierie Stratégique du roseau*, Economica, collection Management socio-économique, Paris, 501 p.
 - ☞ SCHUTZ A. (1987), *Le chercheur et le quotidien : phénoménologie des sciences sociales*, Méridiens Klincksieck, Paris, 286 p.
 - ☞ WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherches en Gestion*, Economica, Paris, 290 p.
 - ☞ WATZLAWICK P., WEAKLAND J. (1981), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Le seuil, collection Points Essais, Paris, 189 p.
 - ☞ WEICK K.E. (1993), « The collapse of sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 628-652.
 - ☞ WEICK K.E. (1995a), « Collective minds in organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, Juillet 1995, p. 245-250.
 - ☞ WEICK K.E. (1995b), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 273 p.
 - ☞ WEICK K.E. (1999), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw-Hill, 2ème édition, New -York, 294 p.
 - ☞ WHITTINGTON R. (1992), « Putting Giddens into Action: Social Systems and managerial Agency », *Journal of Management Studies*, 29: 6, November 1992, pp 249-270.