

Les trois fonctions du contrôle dans la théorie de la structuration

**Revue de Gestion des Ressources Humaines - N° 26 / 27 - Mai/Juin 1998 -
"Anthony Giddens et la théorie de la structuration" - pp51-61**

David AUTISSIER

Université Paris I Panthéon - Sorbonne
Laboratoire Cergor

Compris comme un ensemble de pratiques qui cherchent à relier des actions individuelles à une production collective et finalisée, le contrôle peut être envisagé comme une relation entre l'action et la structure d'une organisation.

Les pratiques de contrôle en entreprise (contrôle de gestion, audit interne etc.) consistent à donner des messages (avec des périodicités différentes) aux acteurs sur ce qu'ils doivent faire et sur les moyens à mobiliser. Le contrôle s'inscrit alors dans une relation de causalité entre l'action (ce qu'il faut faire) et la structure (les moyens à mobiliser).

La théorie de la structuration de Giddens [1976, 1979, 1984], en postulant la récursivité de l'action et de la structure, constitue un paradigme à partir duquel le contrôle peut être envisagé comme une relation de récursivité et non plus de causalité entre l'action et la structure. Pour démontrer cela, cet article définit la récursivité de l'action et de la structure et la confronte à des missions d'audit interne formalisées en études de cas.

I – La relation de causalité “ *Action/Structure* ” du contrôle

Les pratiques de contrôle observables en entreprise (contrôle de gestion, l’audit interne etc.) se caractérisent par l’opposition qu’elles créent entre l’action et la structure par leur instrumentalisation. Prenons par exemple une mission d’audit interne. Celle-ci confronte les résultats d’une activité (action) avec les moyens attribués aux structures chargées de la réalisation de cette même activité selon des règles définies a priori. L’audit interne établit des recommandations a posteriori si les résultats de l’activité (l’action) ne vérifient pas les règles d’utilisation des ressources données à la structure comme par exemple :

Le service x a dépensé 1000 KF de frais généraux pour un CA de 100 000 KF alors que les règles de gestion lui demandent de limiter ses frais généraux à 0,5 % de son CA.

Par cet exemple, l’audit interne différencie ce qui relève de l’action (1000 KF de frais généraux pour un CA de 100 000 KF) et de la structure (Frais généraux = 0,5 % CA dans le service x) pour établir un diagnostic de la situation. L’audit différencie les deux éléments pour le diagnostic et fait intervenir une relation de causalité pour expliquer cette situation. Dans la recommandation précédente, l’audit interne donne les relations de causalité suivantes :

- *Des frais généraux de 1000 pour le service x (Structure) doivent donner un CA de 200 000 KF (action)*
- *Un CA de 100 000 KF (action) doit générer des frais généraux de 500 KF*

Les pratiques de contrôle différencient l’action et la structure pour le diagnostic et établissent des relations entre ces deux éléments pour produire des explications. De par sa relation “ *Action/Structure* ” causale, le contrôle est difficilement compatible avec la théorie de la structuration qui sous tend une récursivité.

Dans la théorie de la structuration, il n’y a plus de distinction entre l’action et la structure. Ces deux éléments ne sont pas des ensembles disjoints qui se déterminent par des relations de causalité mais des parties qui se résolvent mutuellement par récursivité. L’organisation ne résulte pas d’une relation de causalité de la structure vers l’action ou inversement mais davantage de leur récursivité. L’organisation n’est ni une structure ni une action mais une fonction de récursivité entre des propriétés structurelles et des événements d’action d’où émergent des états de la structuration sociale de l’entreprise.

Afin d'envisager le contrôle dans la récursivité " *Action/Structure* ", cet article propose de confronter des pratiques de contrôle sous la forme d'études de cas à une définition de la récursivité de l'action et de la structure obtenue par trois axes issus de la théorie de la structuration.

II- Définition de la récursivité " *Action/Structure* " par trois axes issus de la théorie de la structuration

Les travaux de Giddens [1976, 1979, 1984], développés au niveau macro-social, s'intéressent principalement à la société. Leur utilisation au niveau micro-social de l'entreprise exige qu'ils soient envisagés par rapport à l'organisation. Cette appropriation a été rendue possible par la définition de trois axes par lesquels l'organisation opère une récursivité de l'action et de la structure¹. Ces trois axes sont:

- Routinisation et Institutionnalisation des systèmes sociaux
- Les dimensions structurelles comme conditions et résultats de l'action
- Reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action

Routinisation et institutionnalisation² des systèmes sociaux

Ce premier axe décrit les modes d'organisation par lesquels les systèmes sont produits et reproduits. Il s'agit de répondre à la question " *Quelles sont les valeurs véhiculées dans la production et la reproduction des systèmes sociaux dans l'action ?* ". Ces valeurs sont décrites au travers des routines et des processus d'institutionnalisation.

¹ Une des particularités des travaux de Giddens réside dans le fait que l'auteur ne dit pas ce qu'il pense mais en quoi ce qu'il pense est différent des autres courants de pensée. De ce fait, à la lecture des travaux de Giddens, nous ne disposons pas d'un modèle réexploitable (comme un peut en trouver un chez Weick [1979]). Dès lors que nous souhaitons utiliser les travaux de Giddens, nous sommes obligés de proposer une définition de la théorie de la structuration en fonction de l'utilisation que nous voulons en faire. C'est pourquoi dans cet article, nous définissons la théorie de la structuration comme une conception récursive de l'action et de la structure qui peut s'exprimer par trois axes. Le développement de ces axes nous ont amenés à mobiliser de nombreux autres auteurs que Giddens lui même.

² Le terme routinisation est défini par Giddens [1984 p443] de la manière suivante : " *Caractère habituel, tenu pour acquis, de la vaste majorité des activités qu'accomplissent les agents dans la vie sociale de tous les jours. Des styles coutumiers et des formes de conduites usuelles qui servent d'appui à un sentiment de sécurité ontologique qui, en retour, favorise ces styles et ces formes de conduites* "

Dans l'action, l'agent recherche une sécurité ontologique, une autonomie de contrôle dans des routines prévisibles qu'il institutionnalise par des relations entre des pratiques et les pouvoirs.

L'institution n'est pas une représentation figée du collectif mais une relation implicite entre le niveau des pratiques et celui de la politique. L'institution est simultanément le cadre et le résultat de l'action. Cette double qualité de l'institution vient du fait qu'elle est l'interconnexion entre le niveau opérationnel et politique [Holm 1995].

Les organisations deviennent des centres institutionnels utilisant des ressources d'autorité et d'allocation de façon discursive dans une masse d'informations de manière adaptative avec pour objectif ultime la réalisation des changements sociaux. L'entreprise est vue comme une somme de coalitions institutionnelles en perpétuelle négociation. Elle s'adapte aux changements par le surplus de ressources générées dans ses coalitions institutionnelles. L'organisation perçoit des événements comme des données brutes que les processus d'institutionnalisation transforment en informations en leur attribuant du sens.

Les situations ne sont pas organisées a priori mais s'organisent en attribuant du sens aux événements. L'organisation n'est pas constituée d'un ensemble de décideurs spécialisés et coordonnés pour la réalisation d'une finalité commune. Elle est caractérisée par des flux que les personnes exploitent pour rechercher des problèmes auxquels ils peuvent apporter des solutions [Cohen, March, Olsen 1972].

Les dimensions structurelles comme conditions et résultats de l'action

Dans la théorie de la structuration, le structurel est défini par trois dimensions qui s'expriment au travers de règles et de ressources. Ces trois dimensions sont la signification, la domination et la légitimation. Utilisées comme moyens pour réduire l'équivocité des situations de co-présence dans l'action, les dimensions structurelles alimentent une dialectique "*organisé/organisant*". Elles sont simultanément les moyens et les résultats de l'action.

Les trois dimensions du structurel ne sont pas perceptibles en tant que telles. Elles s'expriment par l'activation de règles et de ressources que les acteurs utilisent pour les besoins de leurs actions.

La signification s'exprime au moyen de règles qui construisent du sens par régularités et des ressources d'allocation qui scellent les termes du contrat de l'action. La domination se matérialise par des règles sanctions qui sont des expressions du pouvoir.

La légitimation relativise la portée des règles en montrant qu'elles produisent des effets induits qui ménagent des zones de liberté aux acteurs.

Les dimensions structurelles produisent une régionalisation dans le temps et l'espace que les individus interprètent par des contingences³ et des contraintes⁴. Ces interprétations créent des liens entre le contexte et l'action et opèrent une récursivité du structurel dans l'action. Ce mécanisme montre que les propriétés structurelles sont simultanément les conditions et les résultats de l'action.

Reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action

Les individus produisent et reproduisent les systèmes sociaux auxquels ils participent lors des interactions quotidiennes pour la réalisation de leurs actions. Ils se créent une réalité en intériorisant et en extériorisant leur connaissance ordinaire et constituent ainsi les conditions de leur intégration sociale. La construction de la réalité nécessite une clôture de l'organisation par l'extériorisation d'éléments endogènes sous forme de conventions [Gomez 1997] qui transforment l'action en fonction d'interdépendance.

En tant qu'agent biographique qui vise à la réalisation d'un projet, une personne développe les activités de sa vie quotidienne lors d'interactions qui la mettent en situation de co-présence avec d'autres acteurs. L'individu traite la connaissance ordinaire dans les interactions du quotidien. Cela lui donne une perception du monde constitutive de la réalité dans laquelle se déroulent les interactions.

La connaissance n'est pas l'information mais l'interprétation de celle-ci, sa valeur ajoutée interprétative. La connaissance est qualifiée d'ordinaire par opposition à la connaissance scientifique qui est une représentation explicative de cette même connaissance ordinaire [Morel 1992].

La connaissance n'est pas seulement une information interprétée mais un processus de conceptualisation mis en action, manipulé, créé et affecté en transformant cette information.

³ Les contingences représentent ce que les individus jugent comme important.

L'action fait référence à des événements dont le dénouement résulte de l'intervention d'une ou plusieurs personnes qui avaient la possibilité d'infléchir son déroulement en agissant autrement de par leurs capacités. La causalité “ *capacités/résultats* ” est préférable à la causalité “ *intentions/résultats* ”. L'action n'est pas la manifestation d'une causalité directe totalement intentionnelle. 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.

L'interprétation des travaux de Giddens sous l'angle de la récursivité de l'action et de la structure produit une appropriation micro-sociale de la théorie de la structuration sociale par la définition de trois axes. Ces trois axes permettent d'utiliser la théorie de la structuration dans le domaine de la gestion et constituent un moyen pour repérer sur des missions d'audit interne la façon dont le contrôle peut participer à la récursivité de l'action et de la structure.

III - Dix études de cas en contrôle pour observer comment une action de contrôle peut participer à la récursivité “ *Action/Structure* ”

Les études de cas représentent des missions d'audit interne réalisées entre 1994 et 1997 à EDF et GDF. Des trois axes précédents ont été extraits des concepts dont l'observation sur le terrain a produit des processus exprimant les modalités par lesquelles s'opère la récursivité de l'action et de la structure lors d'actions de contrôle.

1) Les 10 études de cas en contrôle

Les 10 études de cas constituées pour l'élaboration des matériaux de recherche de cet article se répartissent en trois grandes catégories qui sont :

- ***Les audits internes de structure***. Ils constituent 50 % des études de cas (Cf Etude de cas N°1, 2, 3, 4 et 7 dans le tableau 1). Ce sont des audits internes qui avaient pour objectif de produire, à partir de domaines déterminés (organisation, GRH, rémunération, dépenses, sécurité), un état de la gestion d'un département d'une direction d'EDF à un moment précis.
- ***Les audits internes thématiques***. Ils représentent 3 études de cas sur 10 (Cf Etude de cas N°5, 9 et 10 dans le tableau 1). L'objectif de ces 3 audits thématiques ne consistait pas à

⁴ Les contraintes représentent ce qui s'impose aux individus.

faire le bilan d'une structure à un moment donné mais à dresser un bilan de l'existant sur plusieurs structures d'une direction d'EDF sur un thème particulier qui posait problème ou suscitait l'interrogation.

- **Les missions de “ contrôle de gestion/système d'information ”.** Elles représentent deux études de cas sur 10 (Cf Etude de cas N°6 et 8 dans le tableau 1). Elles sont des actions de diagnostic et de contrôle réalisées par des groupes de personnes en provenance de plusieurs directions d'EDF et de GDF. A la différence des deux autres catégories, celles-ci s'étendent sur l'ensemble d'EDF et de GDF. Initiées par la direction générale ou par des organes fonctionnels transverses, ces missions avaient pour but d'établir un diagnostic sur un thème précis et de proposer des voies d'amélioration aux acteurs concernés.

2) Les termes d'observation

Les trois axes développés précédemment ont été définis en termes pouvant être observés concrètement sur le terrain. L'objectif de ces termes consiste à repérer, lors d'une action de contrôle, comment l'organisation opère une récursivité de l'action et de la structure. Ce repérage exige que l'observation se fasse avant et après le contrôle afin de mesurer l'évolution pour comprendre les mécanismes de récursivité. Pour cela, nous avons défini pour chacun des axes des termes observés avant et après le contrôle.

Pour l'axe “ *Institutionnalisation et Routinisation des systèmes sociaux* ”, il a été décidé d'observer avant et après la réalisation d'une action de contrôle les termes suivants :

- **Sécurités ontologiques** : Elles expriment les actes par lesquels les acteurs protègent et affirment leur personnalité indépendamment de l'organisation.
- **Routines** : Ce sont les pratiques et les valeurs que les acteurs tendent à conserver collectivement.
- **Relations entre le niveau des pratiques et celui de la politique** : Elles décrivent les procédures par lesquelles la hiérarchie s'exprime vis-à-vis des acteurs.
- **Les liens entre les parties** : Elles montrent quelles sont les pratiques que les acteurs ont institutionnalisées pour s'échanger de l'information.
- **Les intentions du contrôle** qui deviennent **les extensions du contrôle** pour l'observation post-contrôle.

Les intentions du contrôle évoquent avant la réalisation d'un contrôle les objectifs qui lui sont assignés par son ou ses commanditaire(s). Les extensions du contrôle expriment la façon dont le ou les commanditaire(s) du contrôle envisage(ent) d'utiliser les résultats du contrôle après sa réalisation.

Pour L'axe “ *Les dimensions structurelles comme conditions et résultats de l'action* ” il a été décidé d'observer avant et après la réalisation d'une action de contrôle les termes suivants:

- ***Dimensions structurelles*** : Ce sont des éléments à faible variabilité utilisés comme support par les contrôleurs et les contrôlés.
- ***Régionalisations du temps*** : Ce sont les pratiques et les procédures qui ont pour objectif d'organiser l'activité des contrôlés dans la dimension temporelle
- ***Régionalisations de l'espace*** : Ce sont les pratiques et les procédures qui ont pour objectif d'organiser l'activité des contrôlés dans la dimension spatiale.
- ***Les contraintes*** : Elles correspondent à ce qui est imposé par l'extérieur aux acteurs de l'unité contrôlée.
- ***Les contingences*** : Elles expriment ce que les acteurs (contrôlés et contrôleurs) jugent comme important en provenance de l'extérieur.

Pour L'axe “ *Reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action* ” il a été décidé d'observer avant la réalisation d'une action de contrôle les termes suivants :

- ***Éléments de clôture*** : Ils constituent les éléments matériels et immatériels mobilisés par les acteurs contrôlés pour représenter leur organisation à l'extérieur.
- ***Représentations des acteurs*** : Ce sont les représentations que les acteurs (contrôlés et contrôleur) ont de leur propre organisation et qu'ils véhiculent dans leurs interactions.
- ***Conditions du système contrôlé*** : Elles décrivent le cadre conjoncturel dans lequel s'est déroulé le contrôle au niveau de l'unité contrôlée. Dans l'observation post-contrôle, ce terme a été remplacé par
- ***Les incohérences perçues*** : Ce sont les différences que les acteurs (contrôlés et contrôleurs) constatent après le contrôle entre ce qu'ils observent et ce qu'ils croyaient observer.
- ***Conscience discursive des acteurs*** : Elle est l'expressivité des acteurs contrôlés lorsqu'ils font un compte-rendu de leurs activités pour en expliquer les raisons. Elle renvoie à tout ce que les acteurs expriment de façon verbale.
- ***Conscience pratique des acteurs*** : C'est la capacité des acteurs contrôlés à enregistrer les stimuli de l'extérieur pour les relier à leurs activités.

L'observation des termes précédents pour chacune des actions de contrôle formalisées en étude de cas a permis de repérer une centaine de processus. L'analyse de ces processus a fait ressortir trois fonctions par lesquelles le contrôle participe à la récursivité “ *Action/Structure* ” et s'inscrit dans les fondements de la théorie de la structuration.

IV - Les trois fonctions du contrôle

L'observation des termes sur dix actions de contrôle a produit une trentaine de processus pour chacun des trois axes. Cela a permis de compléter les trois axes et de montrer comment certains concepts de la théorie de la structuration peuvent être observables sur le terrain du

contrôle. Ne pouvant faire figurer l'ensemble des processus, nous en donnons un aperçu dans l'encadré n°1 qui représente les processus obtenus dans l'étude de cas N°1 par axe à partir de l'observation des termes définis précédemment.

Encadré N°1 : Liste des processus de l'étude de cas N°1

Axe 1 : Routinisation et Institutionnalisation des systèmes sociaux

- La décision de contrôle fait passer l'unité contrôlée d'un état passif à un état offensif pour préserver ce qui existe.
- Les actions engagées pour répondre au contrôle sont des prétextes pour des adaptations justifiées par ailleurs.
- Les actions engagées pour répondre au contrôle donnent une autre dimension aux activités quotidiennes et permettent ainsi leur relativité.
- En établissant un lien de la direction vers une unité opérationnelle, le contrôle obstrue la subsidiarité qui peut lier les deux.

Axe 2 : Les dimensions structurelles comme conditions et résultats de l'action

- Les actions directement consécutives au contrôle donnent un autre rythme à l'activité qui devient un prétexte à la réalisation des actions dues au contrôle.
- La sentence émise par le contrôle donne une nouvelle dimension temporelle qui est celle de la réalisation des actions correctives.
- Les contraintes et les contingences sont modifiées progressivement tout au long du processus de contrôle et une relation de causalité s'instaure des contraintes vers les contingences.

Axe 3 : Reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action

- Découverte de nouvelles informations et de nouveaux traitements d'informations par les représentations des contrôleurs .
- Découverte du rôle pivot du management intermédiaire (chef de groupe) pour mettre en œuvre les actions correctrices.
- Réorganisation des postes de secrétariat en gestionnaire de l'information car certaines informations demandées par le contrôle n'ont pu être fournies.
- L'activité ne doit pas être uniquement déterminée par des choix techniques mais également en fonction de la stratégie des entités englobantes.

L'analyse des processus obtenus pour les dix études de cas a mis en évidence trois fonctions du contrôle par lesquelles il participe à la récursivité de l'action et de la structure de l'organisation. Ces trois fonctions, obtenues par la confrontation de concepts issus de la théorie de la structuration et d'actions de contrôle, définissent la participation du contrôle à la récursivité de l'action et de la structure de l'organisation. Ces trois fonctions sont :

- La fonction de changement
- La fonction de médiation
- La fonction d'apprentissage par incohérences

La fonction de changement du contrôle

Dans une relation de récursivité entre l'action et la structure, le changement ne peut être considéré comme un processus linéaire mais comme une boucle d'expérimentation [Pettigrew 1990]. Le changement ne consiste pas à changer d'objectif (l'action) et/ou de moyens

(structure) mais à conditionner un ensemble de relations par lesquelles se produit la récursivité “ *Action/Structure* ”. Le contrôle ne cherche pas à imposer le changement mais plutôt à provoquer des boucles d’expérimentation.

Le changement ne résulte pas uniquement de déséquilibres mais de l’implication d’acteurs assez puissants pour le porter, le communiquer et le faire partager [Koenig, Thietart, 1994]. Cette implication est manifestée par les acteurs aux travers de processus d’expérimentation organisationnelle leur permettant de trouver par eux mêmes les réponses à des situations d’évolution. Le changement n’impose pas une façon de faire mais expérimente de nouveaux modes de fonctionnement pour que l’entreprise se constitue un portefeuille de réponses. Ce portefeuille de réponses permet à l’entreprise de faire face à des environnements incertains pour lesquels il est impossible de prévoir à l’avance la meilleure façon de faire [Nystrom, Hedberg et Starbuck 1976]. Dans des environnements incertains, la prévision est difficile voire impossible. Il est préférable de laisser l’organisation trouver son mode de réalisation aux travers de ses opportunités d’apprentissage. L’objectif du changement par expérimentation ne vise pas à agir sur les choses mais à leur donner un nouvel éclairage. L’impact du changement est alors plus une modification des systèmes de signification que celle des objets.

Le contrôle n’est pas un vecteur de changements linéaires mais un changement qui conditionne l’état de réceptivité de l’organisation. Les processus mentionnés dans l’encadré N°2 sont des illustrations d’un contrôle qui crée un changement de repères dans l’organisation.

Encadré N°2 : Processus représentant le contrôle comme épisode du changement

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- La décision du contrôle fait passer l’unité contrôlée d’un état passif à un état offensif (Etude de cas N°1)- Les actions engagées pour répondre au contrôle donnent une autre dimension aux activités quotidiennes (Etude de cas N°1)- L’imprécision des termes d’origine du contrôle fait émerger un thème sur lequel il y a un vrai problème (Etude de cas N°9) |
|--|

Pour prendre une image médicale, le contrôle n’est pas une piqûre de morphine administrée pour un changement rapide et identifié mais un vaccin qui conditionne l’organisation à d’éventuelles agressions à venir. Dans le cas de l’organisation, le contrôle conditionne pour répondre aux agressions mais également pour répondre aux opportunités qui se présentent. Son objectif est d’interagir sur les pratiques en tant qu’épisode de changement au niveau de la trajectoire, de l’origine, de l’élan et du type⁵.

⁵ Selon Giddens [1984], la vie sociale est caractérisée par des épisodes de changement. Ces épisodes de changement ne sont pas caractérisés par la mise en relation d’une finalité précise mais par la combinaisons d’un élan, d’une trajectoire, d’une origine et d’un type. **L’élan** définit la rapidité du changement et le cadre plus général dans lequel il s’inscrit. **La trajectoire** donne la direction du changement. **L’origine** détermine les parties

L'action du contrôle sur l'élan consiste à positionner le domaine contrôlé par rapports aux différentes dimensions de son environnement. Par exemple, pour un département d'une entreprise, le contrôle pourra le positionner par rapport à son service, à son entreprise, au niveau national, international etc. *L'action du contrôle sur la trajectoire* a pour objectif de donner au domaine contrôlé les orientations stratégiques des dimensions précédentes de son environnement (service, entreprise etc). Le contrôle devra renseigner ces stratégies et leur importance par rapport à celles entreprises dans le domaine contrôlé. *L'action du contrôle sur l'origine* informera le domaine contrôlé des différents acteurs qui participent directement ou indirectement à ses activités et de l'intérêt d'une communication et/ou d'échanger avec ces derniers. *L'action du contrôle sur le type* utilise les trois résultats précédents (élan, trajectoire, origine) pour mettre en évidence des mécanismes de structuration du changement dans l'unité contrôlé. Il s'agit de montrer en quoi et comment les trois actions précédentes vont modifier le domaine contrôlé.

Le contrôle n'accompagne pas le changement, **il est le changement**. C'est une boucle d'expérimentation qui donne les moyens au domaine contrôlé de se constituer un portefeuille de réponses pour la production et la reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action. Cet effet de structuration exige que le contrôle permette au domaine contrôlé :

- de se positionner dans ses environnements
- de connaître les trajectoires stratégiques des acteurs de ses environnements
- d'avoir conscience des mécanismes par lesquels le changement créé par le contrôle va être approprié dans son mode de fonctionnement.

La fonction de médiation du contrôle

En opérant une médiation du contextuel et du structurel, le contrôle agit sur l'action qui consomme et produit des contraintes et contingences en provenance des dimensions structurelles. Il relie le contexte à l'action au moyen des contraintes et des contingences des dimensions structurelles et permet ainsi la réalisation de l'action. Il produit un repérage récursif entre le structurel et le contextuel dans l'action pour l'émergence de celle-ci.

Le contrôle pratique une médiation que l'on pourrait appeler la commande inversée. Il réalise simultanément les ajustements des dimensions structurelles et contextuelles pour que celles-ci soient en mesure de permettre

prenantes du changement et leurs liens. **Le type** renseigne les intentions et extensions du changement, l'étendue des perturbations et des transformations sur un ensemble existant.

l'action. Les processus, extraits du renseignement des termes sur les études de cas, mentionnés dans l'encadré 3, sont des exemples d'ajustements par médiation d'éléments contextuels et structurels.

Encadré N°3 : Processus représentant le contrôle comme médiation du structurel et du contextuel

- L'intégration de nouveaux éléments dans un domaine sans qu'ils soient reliés à ceux existants provoque un rejet de ces éléments (Etude de cas N°3)
- S'il n'y a pas de dispositif de performance, il y a superposition sans relation de deux fonctionnements, celui de la gestion des moyens et celui de la réalisation de l'activité (Etude de cas N°5)
- La mise en évidence d'une relation d'un élément avec l'externe a pour conséquence d'augmenter la valeur de cet élément en interne (Etude de cas N°10)

Pour illustrer cette médiation, comparons le contrôle à un joueur de golf. Pour atteindre son objectif, mettre la balle dans le trou, il porte un premier coup qui lui fait dépasser le trou et porte un nouveau coup en sens inverse et ainsi de suite jusqu'au moment où il parvient à mettre la balle dans le trou. Il oscille autour de l'objectif par forces inversées. Si l'on veut éviter l'oscillation, il suffit de réaliser simultanément les ajustements qui étaient successifs.

Dans l'exemple du golf, le mécanisme d'ajustement est une double commande où chaque élément du couple dispose d'un mécanisme de commande régulation qui lui est propre. Cette double commande est inversée si ces mécanismes sont antagonistes. L'organisation n'est pas une partie de golf et la régulation n'est pas linéaire sur un seul plan mais combinatoire sur plusieurs plans. Le contrôle permet cependant d'opérer cette médiation en réalisant des ajustements multiples sur différents plans.

Les dimensions structurelles sont à la fois contraignantes et habilitantes. Elles sont contraignantes car elles doivent être ajustées au contexte pour servir de conditions à l'action et habilitantes car elles constituent les ressources de l'action. Cette double caractéristique des dimensions structurelles, exprimée comme la récursivité du structurel dans l'action, fait apparaître une structuration sociale par des médiations du contextuel et du structurel auxquelles le contrôle participe.

3) La fonction d'apprentissage par incohérences

Le contrôle est moins un futur prédéterminé qu'une "*impulsion d'apprentissages*". Comme le mentionne Giddens [1979], le contrôle est un procès réflexif de l'action. C'est une représentation informationnelle d'un état réalisé et souhaité en même temps qu'une régulation réflexive au sein de la structure. 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.

L'incohérence ne doit pas être comprise comme une manifestation de marginalité mais comme une différence entre un état imaginé et perçu d'une réalité. L'incohérence n'est pas absolue mais relative à la différence entre ce que l'on peut imaginer d'une réalité et ce qui se présente à notre perception. L'incohérence est une différence entre un modèle par lequel un observateur représente le monde dans un contexte donné, et ce qu'il observe réellement. L'incohérence est la perception d'un "désordre" dans une structure imaginée comme pouvant être plus régulière⁶. L'incohérence est une différence active. La différence produite par l'incohérence n'est pas un simple constat mais une piste pour l'explication de la situation d'où est issue l'incohérence. La différence n'est pas une fin mais simplement un moyen pour construire une explication de la situation⁷.

L'incohérence est propice à la recherche de possibles et à la relativité des situations jugées stables. La publicité use de ce mécanisme pour attirer l'attention en direction de messages commerciaux. Dans des spots télévisés ou sur des affiches on vous montre des situations que vous percevez incohérentes et qui suscitent une interrogation dont la réponse est fournie par le produit ou le service proposé⁸.

Le contrôle peut jouer sur ce mécanisme pour amener les acteurs à se poser des questions sur des situations qu'ils jugent stables du fait de leur proximité ou insignifiantes par méconnaissance. Les processus mentionnés dans l'encadré N°4 montrent comment le contrôle peut provoquer des incohérences qui se transforment en apprentissages.

Encadré N°4 : Processus représentant le contrôle comme générateurs d'incohérences

- Les incohérences sont initialisées par des différences de représentations et prennent corps sur les intentions perçues du contrôle (Etude de cas N°3)

⁶ Imaginez un président directeur général d'une multinationale de la finance arriver à son bureau en tenue de sport. Toutes les personnes de son entourage remarqueront cette différence alors qu'elle serait passée inaperçue sur un terrain de sport.

⁷ Dans l'exemple du PDG en tenue de sport, toutes les personnes chez lesquelles il va susciter une incohérence vont rechercher une cause à cette différence. Ainsi, elles vont se poser la question " *Pourquoi est-il habillé comme cela ?* " mais également " *Pourquoi ne s'habillerait-il pas de cette façon ?* ".

⁸ A titre d'exemple, une publicité pour une automobile montrait un homme riche, jeune, beau, intelligent et malheureux tout simplement parcequ'il ne possédait pas la voiture faisant l'objet de la publicité.

<ul style="list-style-type: none">- Les incohérences se greffent sur des éléments conjoncturels de l'organisation (Etude de cas N°5)- L'acceptation d'un non respect de règles entraîne chez les acteurs une recherche d'amnistie avec les systèmes externes et une recherche de formalisation en interne (Etude de cas N°8).
--

Le contrôle peut donner aux différents acteurs des représentations de leur contexte d'action direct et indirect pour qu'ils soient en mesure de comprendre l'action des autres et la façon dont ils peuvent interagir pour une meilleure synergie. Ces représentations ont pour objectif de montrer des réalités aussi bien internes qu'externes afin que les acteurs puissent prendre conscience de ce qui se fait en dehors de leurs champs d'intervention.

En donnant des représentations, le contrôle permet un positionnement en terme de différences qui provoque un apprentissage [Bateson 1972] par la mise en œuvre d'actions d'ajustement [Argyris et Schon 1978].

Le contrôle devra s'attacher à ce que les représentations qu'il donne provoquent des incohérences dont les conséquences se manifestent dans des apprentissages. L'important n'est pas tant de conditionner les acteurs à des stimuli ou des contextes invariants mais de les inviter à comprendre la relation qui les lie au monde auquel ils participent. Le contrôle doit amener les acteurs à s'interroger sur leur couple "*perception/interprétation*" en leur montrant que ce qu'il croient être n'est peut être pas, et inversement, par incohérences.

Le contrôle a moins pour objectif d'établir des correspondances entre des représentations et des actions (dans telle situation, il faut appliquer telle action) que de montrer qu'à une perception il y a plusieurs interprétations possibles. Ces interprétations ne sont pas des principes universalistes mais des possibles qui alimentent le futur de l'action.

Les fonctions de changement, de médiation et d'apprentissage par incohérences nous ont montré comment le contrôle peut participer à la relation de récursivité entre l'action et la structure et par la même comment il vérifie la théorie de la structuration.

Conclusion : Opérationnalisation des trois fonctions

La théorie de la structuration développée au niveau macro-social par Giddens constitue une base paradigmatique intéressante pour la gestion car elle postule une récursivité de l'action et de la structure. Cette théorie, développée dans une optique post-marxiste, s'intéresse avant tout à la société. Son utilisation pour la gestion exige que ses concepts soient envisagés à un niveau micro-social avant d'être appliqués à l'entreprise [Whittington 1990].

L'application de la théorie de la structuration aux pratiques de contrôle en entreprise a consisté à produire une définition de la “ *Récurtivité de l'action et de la structure* ” par trois axes et à observer les termes de ces axes sur dix actions de contrôle, réalisées à EDF et GDF entre 1994 et 1997. Cette déclinaison a mis en évidence trois fonctions par lesquelles le contrôle est en mesure de dépasser l'opposition “ *Action/Structure* ” et de s'inscrire dans la théorie de la structuration en permettant la récursivité de l'action et de la structure.

Ces trois fonctions constituent une définition d'un contrôle “ *Structurationniste* ” qu'il est nécessaire d'opérationnaliser en méthodes et pratiques pour apprécier la façon dont le contrôle participe à l'émergence de la structuration sociale de l'entreprise.

Tableau 1: Liste des 10 études de cas

N°	Intitulé	Durée observation	Niveaux d'investigation	Niveaux application	Position du chercheur
1	Audit du département Système d'information et de documentation (EDF)	2 ans	La direction du département (7 personnes)	La direction du département (7 personnes)	Auditeur
2	Audit du département Contrôle Commande transmission (EDF)	2 ans	La direction du département (6 personnes)	La direction du département (6 personnes)	Auditeur
3	Audit du département Retour d'expérience Nucléaire (EDF)	1 an	La direction du département (5 personnes)	La direction du département (5 personnes)	Auditeur
4	Audit du département Site de Clamart (EDF)	1,5 ans	La direction du département (9 personnes)	La direction du département (9 personnes)	Auditeur
5	Analyse de la perception et de l'utilisation de la doctrine dans une direction d'EDF	1 an	Echantillons de chef de département et de chef de groupe de la direction d'EDF (6 personnes)	8 chefs de services de la direction d'EDF	Auditeur
6	Etude de faisabilité d'un référentiel pour l'entreprise EDF/GDF	9 mois	Groupe d'experts et de professionnels du système d'information à EDF et GDF (12 personnes)	Comité des responsables de SI EDF et GDF (50 personnes)	Expert
7	Audit du département Environnement (EDF)	2 ans	La direction du département (6 personnes)	La direction du département (6 personnes)	Auditeur
8	Mission de benchmarking sur les coûts industriels à EDF et GDF	6 mois	Echantillon de professionnels du calcul des coûts à EDF et dans deux entreprises externes (10 personnes)	Directeurs des grandes directions EDF et GDF (7 personnes)	Expert
9	Audit thématique sur le personnel non statutaire dans une direction d'EDF	11 mois	Responsables administratifs des 3 sites et un échantillon de chef de groupe (15 personnes) d'une direction d'EDF	8 chefs de services de d'une direction d'EDF	Auditeur
10	Etude d'opportunité sur l'intérêt d'un outil informatique de classement d'archives (EDF)	5 mois	Les responsables opérationnels de l'outil (2 personnes), le chef de département, le chef de service et les utilisateurs (5 personnes)	Le chef de service et le chef de département (2 personnes)	Auditeur

Le niveau d'investigation montre pour chacun des cas quels ont été les acteurs concernés par le diagnostic réalisé par les contrôleurs. **Le niveau d'application** représente les acteurs qui ont eu à appliquer les recommandations issues du contrôle. Le niveau d'investigation est composé de groupes de cinq à quinze personnes issues de la hiérarchie. Le niveau d'application peut être le même que le niveau d'investigation ou s'intéresser à des niveaux hiérarchiques supérieurs ou bien à des groupes d'experts.

Bibliographie

- ARGYRIS Ch , SCHON DA,(1978) Organizational learning, a theory of action perspective, Addison-Wesley.
- BATESON G, Vers une écologie de l'esprit (1972), 2 tomes Traduction française Seuil Paris, 1977 Tome1 et 1980 Tome2.
- BOUCHIKHI H (1990), Structuration des organisations, Concepts constructivistes et Etudes de cas, Economica, Gestion, Paris.
- BOUQUIN H (1982), " Les perspectives de recherche en contrôle de gestion I - Les cadres conceptuels ", Les cahiers de recherche. Idées et réflexions IAE Lille.
- COHEN M.D, MARCH JG, OLSEN JP (1972), " A Garbage Can Model of Organizational Choice " Administrative Science Quartely, 17, pp1-25.
- DUPUY JP (1992), Introduction aux sciences sociales, Logique des phénomènes collectifs, Ellipses X Ecole polytechnique.
- GIDDENS A (1979), Central problems in social theory. Berkeley, CA : University of California Press
- GIDDENS A (1981), A contemporary critique of historical materialism , MacMillan, Houndsmill
- 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 (1990) Structuration theory and sociological analysis' in Anthony Giddens : Consensus and controversy. J Clarck, C.Modgil and S. Modgil (eds), 297-315. Bristol : Falmer.
- GIDDENS A (1990) The consequences of modernity polity, Cambridge
- GIDDENS A (1991) Structuration theory : past, present, future in Giddens' theory of structuration : A critical appreciation. C. Bryant and D.Jary (eds), 201-221 London Routledge
- GIDDENS A (1993), New Rules of sociological Method, 2nd Edition Stanford University Press
- GOMEZ P (1997) , " Informations et Conventions : le cadre du modèle général ", RFG, Janv fév 1997 p60-114
- HOLM P (1995), " The dynamics of Institutionalization transformation Processes in Norwegian Fisheries ", Administrative Science Quartely, 40,1995, pp398-422.
- KOENIG G et THIETART C (1994), " Contrôle limité et changements dans les organismes multidivisionnels " Cahier de recherche N°230, Avril 1994, Centre de recherche DMSP, Université Paris IX
- MOREL C (1992), " Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise ", Gérer et Comprendre, n°28, septembre 1992. pp 71- 83
- NYSTROM P.C., HEDBERG B., STARBUCK W.H. (1976), " Interacting Processes as Organizational Designs " in Killman R. L. Pondy and D. Slevin (Eds), The Management of Organization Design, New York, NY : North -Holland, 209-230.
- PETTIGREW (1985), The awakening Giant : Continuity and change in imperial chemical industries, Oxford Basil Blackwell.
- MACINTOSH NB, SCAPENS RW (1990), " Structuration theory in management accounting ", Accounting Organizations and society p455-477.
- WHITTINGTON R (1990), " Putting Giddens into action : Social systems and managerial agency "; Journal of Management Studies 29:6 November 1992, pp693-712