



HAL
open science

Faire sens de l'évaluation : le cas du contrôle de gestion

Aude Deville, Stéphanie Chatelain-Ponroy

► **To cite this version:**

Aude Deville, Stéphanie Chatelain-Ponroy. Faire sens de l'évaluation : le cas du contrôle de gestion. Le Libellio d'AEGIS, 2018, 14 (1), pp.23-30. halshs-03627092

HAL Id: halshs-03627092

<https://shs.hal.science/halshs-03627092>

Submitted on 7 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Faire sens de l'évaluation : le cas du contrôle de gestion

Introduction au dossier

Aude Deville

IAE de Nice - Groupe de Recherche en Management (GRM), EA 4711

Stéphanie Chatelain-Ponroy

CNAM – Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA), EA 4603

L'évaluation est l'activité qui consiste à déterminer la valeur de quelque chose (dictionnaire Larousse). Cette pratique est désormais au cœur des activités des organisations, quelles qu'elles soient : on évalue les performances, les risques, les élèves à leur entrée en CP, les politiques publiques, les compétences, les investissements, la prise en charge des patients à l'hôpital, la production des chercheurs...

Elle suppose la mise en œuvre d'outils, d'indicateurs, de procédures qui empruntent, pour la plupart d'entre eux, aux techniques utilisées par le contrôle de gestion. Ce dernier est une méthode de management théorisée dans les années 1960 par Anthony, professeur à la Harvard Business School, et que Merchant et Otley (2007, p. 785) définissent comme un processus de management générique impliquant « (1) la détermination d'objectifs, (2) le choix des stratégies privilégiées pour atteindre ces objectifs, (3) la mise en œuvre de ces stratégies, (4) l'assurance que tout se passera bien (au mieux) »¹. Le contrôle de gestion est ainsi constitué d'outils, de techniques, de procédures (sa dimension la plus visible, la plus immédiatement perceptible) mais il est également un processus de socialisation des managers, un langage permettant d'unifier les préoccupations et de faire converger les comportements.

Autre trait caractéristique : le contrôle de gestion doit être utile aux managers. Ainsi, Simons (1994) indique que le contrôle repose sur « *les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* ». De même, Anthony place les managers au cœur des définitions successives qu'il donna du contrôle de gestion : « *Le contrôle de gestion [Management Control] est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Anthony, 1965, p. 17) ; « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » (Anthony, 1988, p. 10).

Pourtant, actuellement, dans de nombreux secteurs d'activité, force est de constater que les objectifs des outils de contrôle, comme ceux des mesures/indicateurs de

1. Ceci est une traduction des écrits de Merchant et Otley (2007, p. 785) : « *Most author's writing about control refer in some way to the generic management process, which involves (1) setting objectives, (2) deciding on preferred strategies for achieving those objectives, and then (3) implementing those strategies while (4) make sure that nothing, or as little as possible, goes wrong* ».

performance, semblent détournés de cet objectif et être orientés davantage vers leur utilité pour l'évaluateur plutôt que vers celle pour les évalués ou les managers (les preneurs de décisions). En effet, face aux difficultés d'évaluer certaines situations, d'en réduire la complexité en les appréhendant sous forme d'indicateurs, il peut être tentant de simplifier pour faciliter – ou simplement rendre possible – la tâche de l'évaluateur. Les exemples ne manquent pas. Ainsi, Weick (1976) montrait-il le découplage entre la mesure de la performance d'une organisation scolaire et le processus éducatif générateur de cette performance. De même, récemment, un système d'information visant à quantifier l'activité des médecins au sein d'un CHU ne permettait pas à ces derniers d'enregistrer davantage que deux plages d'activités par jour. Les consultations données au-delà du temps de travail « officiel » (très fréquentes), les éventuelles « consultations *on line* » du soir ou du week-end, ou encore les visites à domicile réalisées pour s'assurer du bien-être d'un patient après une hospitalisation ne pouvaient être enregistrées. Face à de telles situations, dans lequel l'outil d'évaluation n'est pas conçu pour refléter la réalité d'une activité mais sa conformité à une norme administrative, on peut s'interroger sur le sens de l'évaluation, sur son bien-fondé et sur celui des outils mis en œuvre pour la réaliser.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le cep de vigne, Jacques Callot (1628-1629) [source Gallica.bnf.fr / BnF]

En effet, si les recherches montrent une certaine homogénéité des systèmes formels de contrôle et d'évaluation au sein des organisations, elles indiquent également que ces systèmes se différencient par la manière dont ils sont utilisés. La question des rôles des outils de contrôle est ainsi posée depuis longtemps. Dès 1954, Simon et ses co-auteurs recensaient trois types d'utilisation des données comptables dans l'entreprise : résoudre les problèmes, organiser la vigilance et évaluer la performance réalisée. Plus tard, Simons (1994) a distingué les systèmes de contrôle utilisés de manière diagnostique – ceux auxquels les managers ont recours, dans une logique cybernétique, pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance – des

systèmes de contrôle utilisés de manière interactive – qui visent à favoriser la discussion et l'apprentissage en permettant aux managers de s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés. D'autres encore, comme Burchell et ses co-auteurs (1980), montrent que les représentations comptables et financières jouent des rôles divers en fonction des situations : instruments au service d'un contrôle cybernétique dans les cas les plus simples, ils peuvent – lorsque les objectifs sont plus difficiles à définir et/ou les actions pour atteindre ceux-ci plus compliquées à identifier – devenir des instruments au service de l'apprentissage, mais aussi favoriser les luttes de pouvoir entre les acteurs ou encore être des outils purement rhétoriques de rationalisation et démocratisation.

Finalement, la question centrale à laquelle doivent se confronter les concepteurs des systèmes de contrôle est donc bien celle de l'utilisation de ces derniers, du rôle qu'ils auront à jouer et du sens qu'ils génèrent, voire qu'ils créent.

La construction de sens : une condition nécessaire du contrôle de gestion et de l'évaluation

Blatt et ses co-auteurs (2006) rappellent que le *faire-sens* (*sensmaking*) se produit lorsque des individus transforment un flux d'expériences organisationnelles en mots et catégories ordonnées et compréhensibles pour les utiliser ensuite comme support de l'action. Le processus de construction de sens englobe par conséquent la réflexion/la pensée et l'action. Weick et ses co-auteurs (2005) formalisent cette idée sous la forme de deux questions auxquelles doit répondre tout individu : quelle est l'histoire ? Et maintenant ? (Sous-entendu : que fait-on ?). Brown (2000) explique qu'une personne (chercheur ou acteur) placée face à un événement utilise son identité ou son expérience personnelle pour donner un sens et produire une histoire plausible pour mettre ensuite en œuvre une action ou prendre une décision. De son côté Maitlis (2005) suggère que la construction du faire-sens relève du social et ainsi des interactions entre acteurs. Weick et ses co-auteurs (2005) soulignent quant à eux que le faire-sens correspond à un processus empreint de pouvoir, d'influence et de persuasion. Helms Mills (2003, p. 35) propose d'envisager le *sensemaking* comme base de matérialisation de la réalité – d'une réalité – qui illustre et contraint l'identité et l'action. Tous ces travaux nous montrent que le processus de faire-sens est central au sein d'une organisation car il ordonne et coordonne les actions, les buts et les décisions.

Les systèmes d'évaluation et de mesure de la performance sont des outils de formalisation et de communication de sens au sein de l'organisation dans la mesure où ils indiquent les valeurs cibles à atteindre, conduisent à calculer des écarts, suggèrent d'éventuelles actions correctives, assurent le déploiement stratégique, incitent à certains comportements, mettent en cohérence des buts globaux avec des objectifs locaux, et définissent des contrats de gestion entre les managers des centres de responsabilité et leur hiérarchie. Grafton et ses co-auteurs (2010) soulignent ainsi que les systèmes de mesure de la performance sont orientés vers les managers pour que ceux-ci puissent, dans une perspective de long terme, estimer les conséquences de leurs actions et décisions, mettre en œuvre une stratégie payante, et améliorer les capacités organisationnelles. De même, Patton (2008) énonce le principe selon lequel une évaluation doit être jugée à l'aune de son utilité pour ses utilisateurs.

À partir de méthodologies variées, les chercheurs en contrôle de gestion ont analysé le(s) lien(s) entre les systèmes d'évaluation ou de mesure de la performance et la performance organisationnelle. Aucune étude ne permet pourtant de conclure à l'existence d'une relation linéaire et directe entre l'outil de contrôle/pilotage, les mesures de la performance et la performance organisationnelle. Pour chaque cas étudié, pour chaque organisation, il apparaît nécessaire de tenir compte de l'environnement et de son influence (environnement stratégique, organisationnel, etc.) et d'estimer la pertinence et la congruence des mesures étudiées. En effet, l'utilisation de données comptables inadéquates par les managers les expose au danger d'une prise de décision inappropriée. Ou pire : selon Otley (2001, p. 244) les mesures de la performance incohérente ou inadaptée à la stratégie conduisent les managers à se comporter de façon stupide dans un contexte de bonnes performances apparentes. Ainsi, à l'instar du concept de *Business Model* développé par Doganova et Eyquem-Renault (2009), le processus de *faire-sens* appliqué au cas de l'étude des systèmes d'évaluation de la performance a une portée performative : ces systèmes sont performatifs en tant que dispositifs impliquant une action basée sur des récits

2. "How can I know what I was thinking until I saw what was published?"

et des calculs qui génèrent la création d'une réalité et donnent du sens à cette réalité. Un exemple très illustratif de la capacité génératrice de réalité et de sens de l'évaluation peut être appréhendé par la phrase introductive de l'article de Smith (2002) : « *Comment puis-je savoir ce que je pensais jusqu'à ce que j'aie vu ce qui a été publié ?* »². Voilà un constat un peu effrayant sur notre situation de chercheur.

Le *faire-sens* est donc un processus qui organise et ordonne des faits, des actions, des récits et ainsi génère une certaine réalité, celle-ci étant partagée. Stigliani et Ravasi (2012) distinguent deux situations de faire-sens : les situations de crise (Weick *et al.*, 2005) et les situations orientées vers le futur où les questions de sécurité et de sûreté ne sont pas prégnantes. Nous inscrivons également la question du faire-sens en contrôle de gestion dans cette seconde orientation. Le passage d'un niveau d'analyse du faire-sens individuel à un niveau collectif de partage et d'appropriation du sens *via* les outils de contrôle, tels que les systèmes d'évaluation et de mesure de la performance, est en effet essentiel à la mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel et ainsi au respect du premier principe du pilotage énoncé par Lorino (2003, p. 2) « *De la responsabilisation individuelle à l'apprentissage collectif : piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre collectivement à agir ensemble de manière performante et à agir ensemble de manière de plus en plus performante* ».

Stigliani et Ravasi (2012) suggèrent de distinguer les situations d'urgence – de crise –, typiques des travaux de Weick, des situations managériales plus classiques tournées vers des résultats prévisionnels, l'élaboration de stratégies, ou encore l'atteinte d'objectifs. Ainsi, dans le cadre d'une construction de sens orientée vers l'avenir avec une tension décisionnelle plus relâchée il est possible d'envisager une articulation et une élaboration d'interprétations provisoires (Stigliani & Ravasi, 2012, p. 1250). Gioia et Chittipeddi (1991) ont plutôt mis l'accent sur le cycle itératif de la construction de sens – *sensemaking* – et de l'attribution de sens – *sensegiving* – qui survient lorsque les acteurs négocient de nouvelles interprétations avec d'autres acteurs. Dans leur papier de 1991, Gioia et Chittipeddi prennent comme exemple, pour illustrer le processus itératif de *sensemaking*, un dirigeant qui crée du sens en effectuant un diagnostic stratégique à partir de l'analyse de données externes (l'environnement de son organisation) et internes (son organisation) pour ensuite développer la stratégie et la communiquer aux parties prenantes. En faisant cela, il n'est plus dans la construction de sens (*sensemaking*) – ce qu'il a fait en réalisant le diagnostic stratégique –, mais il donne du sens (*sensegiving*) en communiquant sa vision. Ainsi, la définition d'une conception de l'organisation *via* l'analyse du dirigeant est identifiée comme du *sensemaking*. Lorsque cette conception est communiquée aux partenaires internes et externes – lorsqu'elle est disséminée au sein de l'organisation –, il s'agit alors de *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Whetten, 1984). Ce processus de *sensegiving*, qui véhicule le sens construit pendant le processus de *sensemaking*, s'appuie sur des objets de communication, des symboles, des figures, etc. Les systèmes de mesure de la performance et, plus simplement, les indicateurs de performance peuvent incarner – ou être considérés comme – une symbolique potentielle pour, à la fois, servir le *sensemaking* et contribuer à la matérialisation d'une certaine réalité, mais également servir la communication et le partage de sens, et ainsi contribuer au *sensegiving*. Ces outils de management (les systèmes de contrôle de gestion, les systèmes de mesure de la performance, les indicateurs de performance) ne sont ni neutres ni évidents, et ne constituent en aucun cas de simples techniques de calculs. Ainsi, en tant que chercheur, il est vraiment important, même si le critère

de pertinence n'est pas pleinement conciliable avec celui de rigueur (Deville & Filser, 2016 ; Kelemen & Bansal, 2002), de mener une recherche qui peut être qualifiée de compréhensive (Dumez, 2016) et de porter l'attention sur le sens de la problématique et des contributions pour la communauté académique dans laquelle s'inscrivent les travaux mais également sur le sens de la démarche scientifique vis-à-vis des données analysées, du comportement des acteurs et de leurs relations, de l'objet et du niveau d'analyse.

Enfin, le faire-sens peut être utilisé comme méthode ou comme objet d'analyse. Le faire-sens envisagé comme méthode implique de porter l'attention sur les acteurs, leurs relations et leurs positions équivoques, leurs ambiguïtés ; le faire-sens comme objet d'analyse signifie que les conclusions de l'étude vont porter sur les processus de faire-sens que les acteurs subissent au sein de l'organisation (Blatt *et al.*, 2006, p. 27). Ce sont ces deux perspectives qu'interrogent les chercheurs ayant participé à ce dossier du *Libellio d'Aegis*.

Faire sens : objet ou méthode d'analyse

Ce dossier du *Libellio d'Aegis* nous invite ainsi à réfléchir à l'ensemble de ces questions en mettant nos pas dans ceux des chercheurs qui y ont contribué. Si le point commun de ces différentes contributions est leur grande hauteur de vue et leur prise de distance par rapport aux sujets abordés, elles se distinguent également les unes des autres par la variété des sujets abordés, la diversité des points de vue, la variation des formes d'expression. Cet éclectisme est à l'image des questions qui traversent actuellement le champ du contrôle de gestion ; il ouvre de multiples pistes de réflexion et de belles perspectives de recherche.

Nous verrons ainsi que l'évaluation de ce que recouvre la valeur pour l'actionnaire a des conséquences sur les choix réalisés en matière de pratiques d'audit. Michel Séguin s'appuie sur l'exemple des coopératives financières pour montrer que l'évaluation suppose d'interroger le faire-sens de l'audit et de mettre en place des pratiques d'audit éthiques, qui ne se limitent pas au respect de règles mais questionnent la réalisation et le sens de la mission de l'entreprise auditée.

Cette question de l'audit, de même que les discours sur l'évaluation, s'accompagnent – notamment dans le secteur public – d'une rhétorique sur la nécessité de rendre compte, l'*accountability*, qui renvoie à une philosophie politique héritée de la démocratie nord-américaine observée par Tocqueville. Or, cette notion est parfois mal comprise des francophones qui la confondent avec des termes proches mais plus restrictifs. Vassili Joannidès de Lautour propose une définition de l'*accountability* comme une obligation d'exercer une capacité à rendre compte d'un engagement pour la valeur à un demandeur reconnu fondé à exiger un tel comportement. Il éclaire ainsi la notion d'évaluation et nous invite à réfléchir sur son sens.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le berger jouant de la flûte (série Les caprices), Jacques Callot (1617). [source Gallica.bnf.fr / BnF]

Cherchant également à nous instruire sur un terme d'usage courant dans la langue anglaise, mais qui n'a pas d'équivalent exact en français, Damien Mourey et Alvin Panjeta scrutent la notion de *valuation* et interrogent ainsi l'évaluation, activité qui consiste à déterminer la valeur de quelque chose. Ils montrent notamment que la formation des valeurs ne s'accommode pas des standards, normes, idéaux et autres valeurs absolues mais qu'elle est partie prenante de l'activité managériale – dont elle constitue une des dimensions essentielles –, polyphonique et complexe. Le processus continu d'unification des valeurs qu'ils décrivent nous invite à interroger la notion d'évaluation, activité collective de construction permanente de valeurs toujours changeantes, et son sens.

Nicolas Berland a choisi quant à lui de questionner le phénomène de financiarisation du management – qui se manifeste au travers de discours, de pratiques et de modalités de financement – et d'observer ce que font les acteurs de ces techniques qui ont colonisé des pans entiers de nos activités. La mise en perspective historique qu'il réalise le conduit à montrer que la financiarisation apparaît lorsque la finance devient une fin en soi, et qu'elle peut être étudiée comme une logique institutionnelle. Au travers de cette analyse il nous révèle comment elle bouleverse les modes d'évaluation des entreprises et de leurs projets.

Un autre phénomène est décortiqué par Benjamin Drevet et Jérôme Méric : celui qui touche les organisations publiques au travers de différents dispositifs apparentés au Nouveau Management Public (NMP) inscrivant l'action publique dans l'obsession instrumentaliste. Benjamin Drevet et Jérôme Méric questionnent ainsi le sens du contrôle dans les organisations publiques. Au travers des paradoxes du NMP, ils soulignent les limites des capacités adaptatives des outils et pratiques de contrôle et d'évaluation et affirment la nécessité de s'engager dans une autre voie, celle de l'invention.

Benjamin Benoît et Hien Do poursuivent la réflexion précédente en interrogeant le sens de l'évaluation dans le secteur public au travers de l'exemple d'un dispositif d'évaluation des agents d'une administration publique régaliennne. En partageant avec nous les interrogations d'agents chargés de la promotion des échanges culturels, ils nous font découvrir le sens que ceux-ci donnent aux dispositifs d'évaluation et comment ces derniers se rapprochent de l'approche comportementaliste du contrôle de gestion et de son objectif de congruence, c'est-à-dire de convergence des buts organisationnels et de ceux des membres de l'organisation.

Samuel Sponem ouvre également de nouvelles pistes de réflexion sur le sens du contrôle et de l'évaluation en étudiant, autour d'une interrogation sur une « société du contrôle » sans contrôle de gestion, l'impact de la révolution numérique sur le contrôle de gestion (en tant que pratique et en tant que discipline académique). Il montre comment les méga-données peuvent amener les contrôleurs à nouer des alliances avec les *data scientists* au sein des entreprises, et comment elles peuvent conduire à faire évoluer le modèle traditionnel du contrôle (cybernétique) vers un modèle algorithmique. Plus largement, il défend l'idée que la réflexion sur ce qu'est le contrôle est relancée par la discussion critique des possibilités de contrôle engendrées par le *Big Data*.

Enfin, ce dossier trouve une conclusion avec l'évocation de la mémoire d'un grand professeur français de contrôle de gestion. Avec Jean-Philippe Denis nous nous replongeons en effet dans les ouvrages du professeur Henri Bouquin dont nous

découvrons une facette méconnue : celle du « Iggy Pop du Contrôle de gestion ». Henri Bouquin dont les écrits ont permis au jeune doctorant qu'était Jean-Philippe Denis de découvrir le sens du contrôle de gestion et celui du lien entre contrôle et stratégie ; Henri Bouquin qui lui a révélé que « *le contrôle c'est une culture, pas une technique, et c'est d'essence paradoxale* » et qui le conduit aujourd'hui à se demander si évaluer, au sens où on l'entend habituellement, pourrait finalement ne servir à rien.

Gageons que les lecteurs trouveront dans ces contributions variées quelques pistes de réponse à cette dernière interrogation et prendront autant de plaisir à découvrir ce numéro que nous en avons eu à le coordonner ■

Références

- Anthony Robert Newton (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Cambridge (MA), Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony Robert Newton (1988) *The Management Control Function*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Blatt Ruth, Christianson Marlys K., Sutcliffe Kathleen M. & Rosenthal Marilyn M. (2006) "A Sensemaking Lens on Reliability", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 7, pp. 897-917.
- Burchell Stuart, Clubb Colin, Hopwood Anthony, Hughes John & Nahapiet Janine (1980) "The Roles of Accounting in Organizations and Society", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n° 1, pp. 5-27.
- Brown Andrew D. (2000) "Making Sense of Inquiry Sensemaking", *Journal of Management Studies*, vol. 37 n° 1, pp. 45-75.
- Deville Aude & Filser Marc (2016) "Entre rigueur et pertinence : comment formuler la question de recherche en sciences de gestion", in Des Garets Véronique & Fournier Christophe [eds] *Génération marketing et sciences de gestion. Mélanges en l'honneur du professeur Pierre-Louis Dubois*, Paris, Economica, pp. 117-135.
- Doganova Liliana & Eyquem-Renault Marie (2009) "What do Business Models do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 38, n° 10, pp. 1559-1570.
- Dumez Hervé (2016) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Grafton Jennifer, Lillis Anne M. & Widener Sally K. (2010) "The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n° 7, pp. 689-706.
- Gioia Dennis A. & Chittipeddi Kumar (1991) "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, pp. 433-448.
- Gioia Dennis A. & Thomas James B. (1996) "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, pp. 370-403.
- Helms Mills Jean (2003) *Making Sense of Organizational Change*, London, Routledge.
- Kelemen Mihaela & Bansal Pratima (2002) "The Conventions of Management Research and their Relevance to Management Practice", *British Journal of Management*, vol. 13, n° 2, pp. 97-108.
- Lorino Philippe (2003) *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Maitlis Sally (2005) "The Social Processes of Organizational Sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, pp. 21-49.
- Merchant Kenneth A. & Otley David T. (2006) "A Review of the Literature on Control and Accountability" in Chapman Christopher S., Hopwood Anthony G. & Shields Michael D. [eds] *Handbooks of Management Accounting Research: Volume 2*, Amsterdam, Elsevier, pp. 785-802.

- Otley David (2001) “Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management”, *The British Accounting Review*, vol. 33, n° 3, pp. 243-261.
- Patton Michael Quinn (2008, 4th revised edition) *Utilization-Focused Evaluation*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications Inc.
- Simon Herbert Alexander, Guetzkow Harold, Kozmetsky George & Tyndall Gordon (1954) *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller’s Department*, New York, American Book-Stratford Press.
- Simons Robert (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Smith Anne D. (2002) “From Process Data to Publication: A Personal Sensemaking”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n° 4, pp. 383-406.
- Stigliani Ileana & Ravasi Davide (2012) “Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking”, *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 5, pp. 1232-1259.
- Weick Karl E. (1976) “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, pp. 1-19.
- Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M. & Obstfeld David (2005) “Organizing and the Process of Sensemaking”, *Organization Science*, vol. 16, n° 4, pp. 409-421.
- Whetten David A. (1984) “Effective Administrators: Good Management on the College Campus”, *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 16, n° 8, pp. 38-43.

*L'embarquement des
marchandises (série Paysages
gravés pour Jean de Médicis),
Jacques Callot (1630-1635)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France