

La dimension Sociale des modes de contrôle et dynamique du changement: un cas du secteur public marocain

Azzarradi Otman

Khalid Fikri

Doctorant à la FSJES –LURIGOR-

Professeur habilité à la FSJES – LURIGOR-

Université Med Premier OUJDA MAROC

Université M^{ed} Premier OUJDA MAROC

o.azzarradi@ump.ac.ma

Fikri_khalid@yahoo.fr

Résumé :

Ce travail de recherche porte sur la question fondamentale de la nature et du rôle des modes de contrôle social dans une situation de changement. En effet, par mode de contrôle social nous entendons l'ensemble des forces et d'influences exercées sur les ressources humaines en vue de créer l'ordre. Ainsi, nous montrons, à travers une étude de cas qualitative du secteur public marocain, que ces modes de contrôle, lorsqu'ils portent sur la dimension sociale, octroient une aide et une contribution aux organisations qui sont face à une situation de changement à gérer. Cette contribution, démontrée dynamique, reste toutefois dépendante de la nature du changement (intentionnalité et son mode de diffusion) et de la phase de son processus (maturation, déracinement, enracinement).

Mots-clés : Modes de contrôle, dimension sociale, dynamique de changement organisationnel, secteur public, étude de cas.

La dimension Sociale des modes de contrôle et dynamique du changement: un cas du secteur public marocain

INTRODUCTION

Le changement tend aujourd'hui à devenir une règle et la stabilité l'exception. (Vandangeon-Derumez 1998). De ce fait, c'est une posture permanente qui affecte les organisations et les individus qui les composent (Pesqueux et Triboulois, 2004). Il s'agit également d'une réalité qui bouleverse non uniquement les modes de décisions dans les organisations, mais aussi leurs modes de contrôle.

La réflexion devrait reposer sur une problématique claire, à savoir que chaque organisation soumise au changement et aux contingences crisogènes de son environnement, devrait intégrer « la gestion du changement dans sa structure même » (Drucker, 2000). Par ailleurs, il est largement admis que le changement qu'il soit dans des organisations privées ou publiques, implique un accroissement des risques dont la gestion devrait se faire de manière proactive. En d'autres termes, il faudrait d'ores et déjà s'organiser et gérer les risques dans le cadre d'un changement « perpétuel ».

Les changements nécessitent généralement des actions de gestion et de conduite vers les objectifs fixés au départ. Or, étant donné l'intervention des ressources humaines dans ce processus, les actions précitées sont assurées par des outils et des instruments de gestion dits sociaux, en l'occurrence les modes de contrôle. Notre objectif serait alors de comprendre l'aide et la contribution que peut procurer le contrôle dans le cas d'un changement. À ce niveau, par dimension sociale des modes de contrôle nous entendons toute force ou influence créatrice d'ordre, exercée en vue de spécifier, surveiller et évaluer les actions, les résultats et les comportements individuels et collectifs des acteurs (Alvesson et Kärreman, 2004). Il convient, dès lors, de s'interroger sur le point suivant : **Comment les modes du contrôle social peuvent contribuer à la conduite du changement dans une perspective dynamique ?**

Ainsi, Nous tenterons de montrer à travers une étude de cas qualitative que les modes de contrôle exercés sur les acteurs pourraient avoir un rôle crucial dans la gestion dynamique du changement. Par celle-ci, nous entendons à la fois la typification du changement par rapport aux facteurs suivants : sa nature (réglementaire, informatique, organisationnel), son intentionnalité au sens de Vandangeon-Derumez (1998) qui oppose le changement imposé au changement volontaire, son mode de diffusion (changement progressif et changement radical) et son processus (les phases de maturation, de déracinement et d'enracinement).

Le traitement de cette problématique exige une structuration de cette communication en trois points. Le premier sera dédié au cadre conceptuel, où sera exposée la dimension sociale des modes de contrôle et ce que nous entendons par la dynamique du changement. Ensuite, nous présenterons les éléments de la problématique et de la méthodologie dans un deuxième point. Finalement, un troisième point pour la présentation des résultats et un dernier point pour la discussion.

1. MODES DE CONTRÔLE SOCIAL DANS UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans ce point, l'accent sera mis sur le cadre conceptuel : la dimension sociale du contrôle et les modes de contrôle social (1), la dynamique du changement (2) et une synthèse des rôles et usages du contrôle dans une dynamique de changement (3).

1.1. LA DIMENSION SOCIALE DES MODES DE CONTRÔLE

Une des meilleures définitions du contrôle dans l'organisation est proposée par Bouquin (1991, p.20). Selon lui, le contrôle est l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celle-ci.

La vision du contrôle selon Chiapello (1994, 1995, 1997) s'inscrit dans la même veine, en le qualifiant de toute influence créatrice d'ordre¹. Ainsi, sous l'effet de cette influence, les degrés de libertés des personnes contrôlées se trouvent réduits et ne s'inscrivent pas dans une perspective intentionnelle.

À partir de cette approche, à laquelle nous nous positionnons, le contrôle est un concept qui dépasse le sens de la maîtrise. Ainsi, une situation, dite contrôlée, ne suppose pas automatiquement qu'elle soit maîtrisée par les responsables. Dès lors, le contrôle serait une alliance de dispositifs mis en place par le management (contrôle formel et visible) avec ceux qui émergent des interactions pesant sur les comportements (Chiapello, 1996), qui peuvent concerner l'autocontrôle et le contrôle social (Bouquin, 1997).

Cette conception du contrôle est porteuse d'une **dimension sociale** forte, dans la mesure où sa finalité se résume dans son instrumentation de la gestion sociale (Hopwood, 1994, Kraus et al. 2016, Alvesson et al. 2004). Les membres de l'organisation s'en servent comme un moyen de domination d'une classe ou d'une catégorie professionnelle sur une autre, ou même comme un catalyseur des aspirations sociales des membres à travers la structuration.

¹ Une personne est en situation de contrôle lorsque son comportement est influencé par quelqu'un/ ou quelque chose.

Ceci s'explique par la nécessité de l'intervention des ressources humaines dans le processus du contrôle à l'instar des autres processus de gestion. La plupart des études sur le contrôle social du travail et de l'organisation se concentrent traditionnellement sur l'objectif et les aspects comportementaux (Alvesson et Kärreman, 2004)

La première fonction du contrôle étant celle de la **convergence des buts** des acteurs aux buts de l'organisation (Fiol, 1991). Le contrôle intervient pour réduire l'écart entre les buts personnels et organisationnels. Ainsi, selon Merchant (1985), trois raisons peuvent justifier ce contrôle social : le manque de la direction ; les gens ne savent pas ce qui est attendu d'eux. Le manque de motivation ; même s'ils connaissent parfaitement ce qui est attendu d'eux, ils ne font pas ce que l'organisation souhaite d'eux. Finalement, les limitations personnelles ; les gens se trouvent incapables de faire ce qui est attendu d'eux.

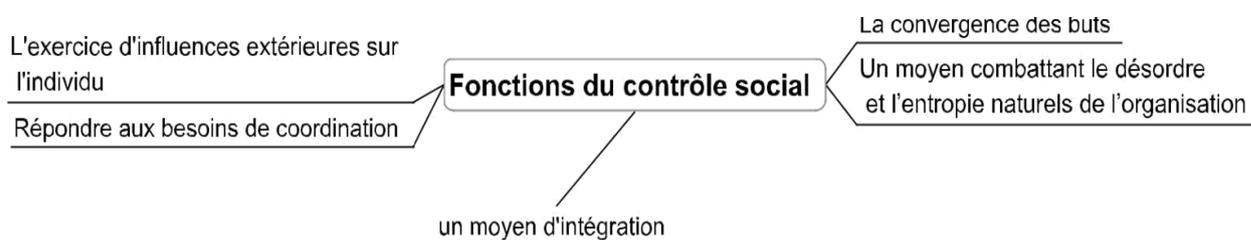
La deuxième fonction sociale du contrôle trouve ses origines dans l'ensemble des **influences extérieures s'exerçant sur les individus**, dans le sens où la société peut affecter leur capacité à réaliser les tâches dans l'organisation qui n'est pas la totalité de leur monde.

La troisième fonction du contrôle social étant un **moyen combattant le désordre et l'entropie naturelle de l'organisation**, via la comparaison entre les actions des personnes se comportant sur la base de leurs informations individualistes et les actions organisationnelles. Le rôle du contrôle à ce niveau-là est de réduire l'écart entropique entre les deux types de comportements résidant dans l'uniformité (Chiapello 1994).

Comme quatrième fonction du contrôle sociale, serait celle du besoin de **coordination** souvent associé, par de nombreux auteurs, au contrôle (Mintzberg, et al. 1999). Dès lors, un besoin de contrôle ne serait qu'un besoin de coordination et plus l'ajustement mutuel est important plus le contrôle devient important.

Dans la pratique, malgré la divergence des intérêts et des comportements ainsi que les tensions entre les membres de l'organisation, ceux-ci parviennent à travailler dans un cadre de l'ordre et de la coordination. En effet, ces derniers sont considérés comme les principales fonctions et sources du contrôle, et permettent par-là même de réduire l'éventail des actions possibles (Chiapello, 1994).

Figure 1 : Les fonctions du contrôle social (Par nous-même)



Un dernier concept associé éventuellement au contrôle est celui **de l'intégration**, qui renvoie à l'idée de la construction d'un ensemble cohérent qui est celle de la convergence des buts.

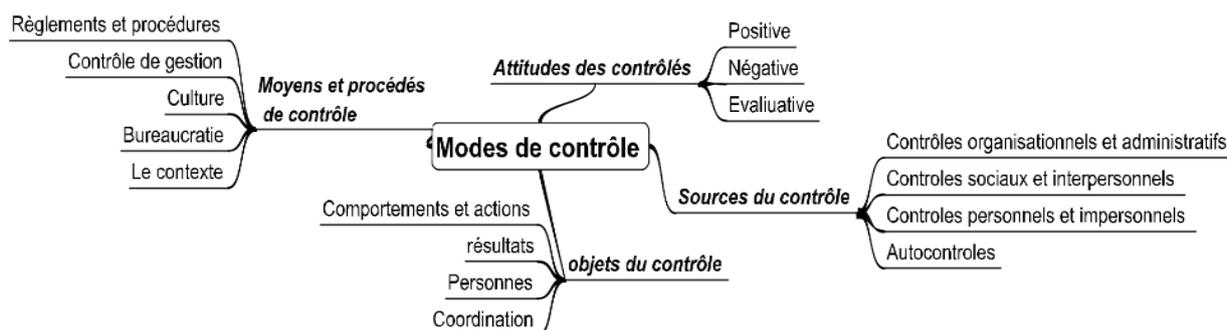
Ces fonctions du contrôle dans sa dimension sociale ont été résumées par Hopwood (1994) en quatre niveaux, d'abord l'exercice d'une influence sur les attitudes individuelles, par la suite, l'exercice d'une pression sur le groupe, la structure des organisations et finalement le façonnage de l'environnement économique et social.

Le contrôle, quel que soit sa typologie et son objectif, s'exerce à travers des modes de contrôle. Ceux-ci ont été défini par Chiapello (1994, 1996) comme toute configuration cohérente intégrant les éléments suivants : « La **source** de l'influence », « **Sur quoi** s'exerce le contrôle ? », « **l'attitude** du contrôlé », « les **moments** d'exercice du contrôle », « le **processus** par lequel le contrôle s'exerce » et « le **moyen** employé par le contrôle » (Chiapello, 1994, 1995, 1997).

Notre objet étant le contrôle social qui concerne les ressources humaines de l'organisation comme une partie exerçant ou subissant le contrôle. Dès lors, les modes de contrôle social seraient toute configuration cohérente intégrant les quatre éléments suivants : source du contrôle, objet du contrôle, réaction du contrôlé et les moyens utilisés pour contrôler (Boungab, 2005, 2012).

La figure ci-après présente une synthèse des modes de contrôle social basée sur les travaux de Chiapello (1994, 1996, 1997).

Figure 2 : les facteurs explicatifs d'un mode de contrôle social (Chiapello, 1994, 1996, 1997) et Boungab (2005).



Après avoir présenté le cadre conceptuel relatif aux modes de contrôle social, il nous serait judicieux de passer en revue notre conception de la dynamique du changement dans les organisations, pour enfin pouvoir comprendre quels seraient les besoins que manifestent les situations du changement en termes de contrôle et de maîtrise, ainsi que les éventuelles réponses des modes de contrôle social.

1.2. DYNAMIQUE DU CHANGEMENT : ENTRE SON INTENTIONNALITÉ ET SON MODE DE DIFFUSION

La réflexion sur le changement organisationnel et le rôle que peut y jouer les outils de gestion et leurs dimensions sociales et humaines sont d'actualité (Romelaer, 1997 et Livian, 2005). Ainsi, de nombreux auteurs se sont intéressés au rôle du contrôle face à un changement organisationnel (Touchais 2006, Touchais et al. 2009 ; Ezzamel, 1994 ; Abernethy et al., 1999). Dans le même ordre d'idées, David (1998) affirme que la nature et le rôle des outils de gestion en général, et les modes de contrôle en particulier, diffèrent selon le type du changement et selon les phases de son processus.

La nature du changement se définit par rapport à l'intentionnalité du changement et à son mode de diffusion (1), alors les phases de son processus (2) sont données par sa décortication en des tâches et activités successives.

1.1. Les facteurs agissant sur la dynamique des processus du changement

Les facteurs qui agissent sur la dynamique du changement organisationnel peuvent être regroupés en deux facteurs, l'intentionnalité et le mode de diffusion du changement (Vandangeon-Derumez, 1998). L'intentionnalité est un facteur qui agit sur la décision de changer et la nature du changement à engager. Elle oppose un changement imposé par les lois de l'environnement, à un changement résultant de l'intervention volontaire de l'homme ou un changement construit.

Le changement est **imposé**² dans les cas où les dirigeants se trouvent obligés de changer et de redresser la situation. Par ailleurs, cette idée n'est peut-être que la perception qu'ont les acteurs de la réalité et non pas la réalité. Dès lors, le choix d'engager ou non un changement reste **volontaire**.

Le changement dit **construit ou volontaire**³ est celui qui se base sur la volonté d'un acteur⁴ en espérant une meilleure performance. Son choix se trouve influencé par de nombreux facteurs souvent subjectifs à savoir, l'intuition et la personnalité du promoteur du changement (Isabella,

² Appelé aussi un changement **prescrit** (Touchais, 2006), **dirigé, planifié** (Mintzberg, 1999) ou **négocié** (Morin, 1988 ; cité par Touchais, 2006).

³ Connu aussi sous divers vocables tels que le changement **construit, progressif** (Giroux et Giordano (1998) cité par Touchais (2006), **négocié** (Morin 1988, cité par Vandangeon-Derumez, 1999) ou **planifié** (Mintzberg et al., 1999).

⁴ Cet acteur est souvent représenté comme le leader du changement ou ce qu'appelle Livian, (2005) le promoteur ou le sponsor du changement.

1990) ou même sur sa conception de l'autorité, son histoire personnelle, ainsi que la culture à laquelle il est adhérent (Livian, 2005).

À ce niveau, le leader peut engager le changement, comme il peut le freiner. Or, le plus grand défi d'un changement étant de gérer la résistance des acteurs dans le cas où leurs intérêts se trouvent touchés (Crozier et Freiberg, 1977).

Quant au deuxième facteur de la dynamique du changement, celui du mode de sa diffusion, il vise à expliquer comment il se développe dans l'organisation. Ce facteur oppose un changement **brutal** à un changement **progressif**⁵.

Lorsque l'évolution d'une composante de l'organisation n'entraîne pas la transformation des autres composantes, nous parlons d'un changement progressif (pas à pas). Celui-ci se caractérise par des ajustements graduels à l'intérieur d'un cadre établi en réponse aux perturbations de l'environnement (Simons 1995,2013). Par accumulation, ce changement devient important sans que la structure profonde soit changée et sans que les pratiques actuelles soient remises en cause (Miller 1982).

Le changement est appelé brutal (ou radical) lorsque le projet entraîne une modification globale du système, avec une destruction rapide et irréversible de l'ancien cadre (Simons 2013).

Traiter la dynamique du changement en identifiant seulement ses facteurs explicatifs reste incomplète en l'absence d'un découpage processuel retraçant son évolution temporelle.

1.2. Les processus de changement.

Selon Collerette et al. (1997), *le processus de changement fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit l'intégrer*, soit une réponse planifiée aux pressions de l'environnement et aux forces internes de l'organisation (Alas 2008, cité par Sghari, 2013, 2015). Ainsi, ce processus regroupe deux éléments, à savoir, son **rythme** et le **chemin** qu'il a suivis (Vandangeon-Derumez et al. 2013). En parlant du rythme, le changement peut être rapide ou lent. Quant au chemin, le changement peut ainsi suivre différentes phases ou progresser de façon continue sans qu'il soit possible d'identifier des phases. Dans cette étude nous nous intéressons aux changements processuels suivant des phases adaptées par des parties de l'organisation.

Parmi les auteurs ayant traité le changement comme processus, nous trouvons d'abord Lewin (1951) qui a identifié trois phases du processus de changement : **dégel, mouvement** et **regel**.

⁵ Simons (1995, 2013) parle de l'ampleur du changement qui oppose l'évolution à la révolution ou le changement incrémental au changement radical (Miller 1982 ; Pettigrew 1990).

Ensuite Vandangeon-Derumez (1998) qui a essayé d'identifier à son tour trois phases du processus du changement : la **maturation**, le **déracinement** et l'**enracinement**. Et enfin Vas (2005) qui a décomposé le processus du changement en trois grandes périodes : Le **lancement**⁶, l'**activation**⁷ et la **consolidation**⁸.

On peut conclure à travers les trois auteurs que le changement est un processus de trois phases. Le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) et celui de Vas (2005) sont basés sur une dynamique d'action, tandis que celui de Lewin est basé sur la dynamique du groupe, ce qui limite les comparaisons et biaise son objectivité. Dans le cadre de cette étude, nous allons opter pour le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) comme pivot d'analyse.

L'analyse processuelle par les phases permet de caractériser le processus du changement selon trois phases de développement : maturation, déracinement et enracinement.

- **La phase de maturation** précède l'annonce publique du changement. Elle correspond à la prise de conscience de la nécessité de changer. À ce stade, un projet de changement est formalisé avec une vision, un cadre organisationnel et une démarche à suivre.
- **La phase de déracinement** marque la diffusion, la communication et la mise en œuvre du projet de changement au sein de l'organisation. À ce niveau, des actions d'accompagnement deviennent nécessaires avec une attention qui doit se porter sur les initiatives et les nouvelles idées émises par les acteurs.
- **La phase d'enracinement** traduit l'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne de l'organisation. Le changement n'est plus un projet mais une réalité imposée avec un nouveau cadre du travail qui est mis en place.

Après avoir présenté les deux volets de notre cadre conceptuel, nous allons essayer de tisser la relation qui existe entre les modes de contrôle social et la dynamique du changement organisationnel.

1.3. Les rôles et usages du contrôle social face au changement organisationnel.

En examinant les évolutions qu'ont connues les outils de gestion en général et ceux du contrôle en particulier, nous constatons que le contrôle peut toujours continuer son évolution vers de nouveaux rôles, en l'occurrence la gestion et la conduite du changement.

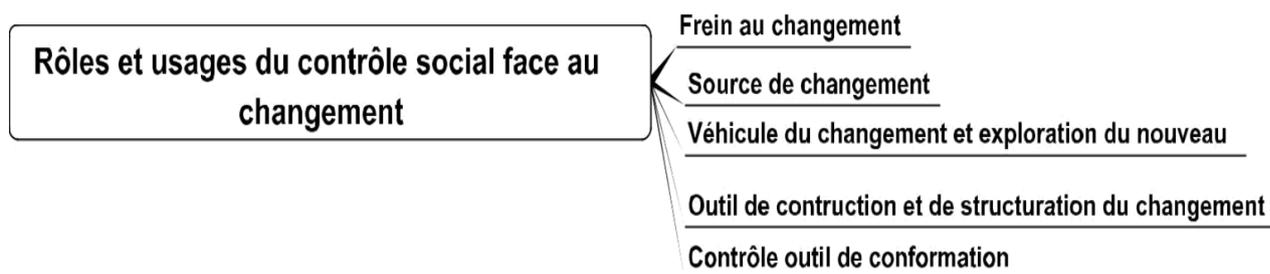
⁶La période de **lancement** correspond au démarrage du projet lorsqu'on décide de planifier le projet de changement et de l'amorcer.

⁷La période **d'activation** repose sur la mise en œuvre du projet, lorsque l'on met en action le changement dans son contexte.

⁸La période de **consolidation** ou **l'institutionnalisation** du projet, c'est là où le changement est intégré dans la vie organisationnelle.

En effet, la littérature portant sur le contrôle a identifié de nombreux rôles et usages potentiels du contrôle face à une situation de changement. Cette présentation repose sur les apports de Touchais (2006), Touchais et al. (2009), Chiapello et al. (2013) et Chevrier et al. (2013). Ces rôles peuvent être l'un ou un ensemble des éléments présentés dans la figure ci-après.

Figure 3 : Rôles et usages du contrôle social face au changement organisationnel (par nous-même).



En guise de consolidation, Grimand et al. (2000) et David A. (1998) ont démontré que la nature et le rôle des outils de gestion différent selon le type du changement et selon les phases de son processus. En faisant synthèse des travaux portant sur les processus du changement et les usages imprévus que peut remplir le contrôle, nous présentons le tableau ci-après.

Tableau 1 : le contrôle dans une dynamique de changement (adapté à partir de Touchais 2006, et Touchais et al. 2009)

TYPE DU CHANGEMENT	PHASE DE MATURATION	PHASE DE DÉRACINEMENT	PHASE D'ENRACINEMENT
PRESCRIT	- Contrôle dans le sens d'analyse et de diagnostic organisationnel.	- Accompagnement, - Facilitation de sa mise en place, - Adaptation du contrôle, - Véhicule de la nouvelle représentation, - Facilitation du développement de nouveaux comportements et logiques de fonctionnement.	- Conformation des comportements - Standardisation des apprentissages individuels.
CONSTRUIT	- Investigation du fonctionnement organisationnel (discussion et analyse des acteurs de la situation de l'organisation).	- Investigation du fonctionnement organisationnel et d'exploration du nouveau, - Échange et confrontation des points de vue de nouvelles idées et expérimentations, - Production des connaissances.	- Stabilisation et conformation, - Formulation et imposition du cadre de changement construit par les acteurs.

2. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Dans ce point, il serait question d'étudier la contribution des modes du contrôle social dans la dynamique des processus du changement prescrit, via une analyse du projet de changement dans son contexte d'émergence. Pour ce faire, nous présentons les éléments contextuels et méthodologiques relatifs à notre problématique de recherche.

2.1. CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE ET INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE

Eu égard à sa nouvelle constitution, le Maroc a manifesté une volonté de réformer sa justice. À cet effet, une charte de réforme du système judiciaire axée sur six principaux objectifs, a été présentée, visant une justice indépendante et moderne, efficace et transparente. Ces réformes s'opèrent dans un lieu spécifique, étant, les juridictions.

Les juridictions, quelles que soient leur niveau d'instance⁹ et leur spécialité¹⁰, constituent le maillon fort de la chaîne de tout système judiciaire, puisqu'il s'agit du lieu où les jugements sont émis et où la justice est rendue. Par ailleurs, du point de vue de la sociologie des organisations, les juridictions sont des organisations **publiques complexes** pour trois raisons : d'abord, par le fait qu'elles octroient aux justiciables un service **public gratuit**, ensuite parce qu'elles sont des organisations **bicéphales**¹¹, et enfin, par ce qu'elles sont des « **bureaucraties professionnelles** ¹²» au sens de Mintzberg (Ackermann et al. 1990).

Parmi les chantiers ayant été initié par le Ministère de la Justice et des Libertés (MJL) dans ce cadre, la création d'une entité de notification et de recouvrement (ENR) créée en vertu des circulaires N° 63 س4/2 et 64 س4/2 du 28 octobre 2015, au niveau des tribunaux marocains. L'entité en question a été choisie comme cas d'étude. Les activités de la notification et de l'exécution des jugements sont l'aboutissement du processus juridictionnel, et c'est la preuve de l'existence et de la consécration de la décision de justice. Face à cette obligation prononcée et rédigée par un juge, au nom du roi et de la loi, l'une des parties se retrouve créancière vis-à-vis de l'autre et/ou vis-à-vis d'une tierce partie. Ceci étant un des prolongements les plus souhaités pour une justice efficace.

⁹ Tribunaux de Première instance ou Cours d'appel.

¹⁰ Tribunaux généraux, administratifs, commerciaux, de la famille.

¹¹ Le président du tribunal -responsable de jugement- et le procureur du roi -chef du parquet se partagent la direction de la juridiction, secondé par le président du greffe et le secrétariat du parquet.

¹² Dans le sens où le travail y est organisé autour de la compétence professionnelle attestée de certains de leurs membres, les magistrats accomplissent les actes professionnels et assument sa gestion.

Les changements nécessitent généralement des actions de gestion et de conduite vers les objectifs fixés au départ. Or, étant donné l'importance de la dimension RH dans ce processus, les actions précitées sont assurées par des outils et des instruments de gestion.

Dès lors, à partir de la problématique exposée plus haut, il convient de poser à ce stade les questions parcellaires suivantes : quelle est la nature (type) du changement étudié par rapport à l'intentionnalité et à son mode de diffusion ? Tenant compte de l'approche processuelle du changement, quelles sont les phases du processus ? Et finalement, quels sont les modes de contrôle social relatifs à chaque phase du processus ? La réponse à ces questions nous permettra de vérifier l'hypothèse suivante : les modes de contrôle peuvent contribuer à gérer et piloter un changement dans une organisation publique, et cette contribution diffère selon le type de changement (prescrit ou construit/ Radical ou progressif) mais également selon les phases du processus de changement (David, 1998).

Sur le plan théorique, ce travail de recherche vise à combler le vide existant au niveau de la théorie, dans la mesure où celui-ci n'a fait l'objet, à notre connaissance, d'aucun travail. Toutefois, nous disposons d'une littérature riche qui n'est reliée à notre objet de recherche qu'indirectement¹³. Sur le plan pratique, cette recherche peut être intéressante pour les acteurs¹⁴ intervenant dans un processus de changement dans le secteur public, en leur présentant les modes de contrôle à utiliser pour chaque phase de ce processus.

2.2. STRATÉGIE DE RECHERCHE ET MODES DE RECUEIL DE DONNÉES

Après avoir présenté le prolongement de la recherche sur le terrain, il serait judicieux de savoir comment va-t-on accéder au terrain et comment recueillir les données. Pour cette raison, Wacheux (1996) distingue entre la stratégie d'accès au réel et les modes de recueil de données. Dans le cadre de cette recherche nous avons opté pour l'étude de cas unique comme stratégie de recherche et la méthode qualitative pour recueillir les données.

La définition de l'étude de cas la plus utilisée est celle de Yin (2004¹⁵). Pour lui, c'est *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel* à travers l'étude des phénomènes dans le temps (Thiétart et al.2003). Elle permet d'identifier l'effet contextuel des variables sur l'évolution des événements dans le temps. Raison pour laquelle son choix doit être pertinent avec un fort potentiel illustratif. Le choix de l'organisation, qui sera étudiée, doit se porter sur une organisation subissant un changement. Les juridictions

¹³ Un nombre important de travaux dans les domaines disjoints.

¹⁴ Les leaders, les responsables, les concepteurs de projets de changement et les utilisateurs au niveau des juridictions (Livian, 2005)

¹⁵ Cité par Thiétart, R. A. (2014).

marocaines répondent actuellement à ce critère et notre cas serait la conduite du projet de la création d'UNR ; un projet, actuellement, dans sa phase finale.

Quant au mode de recueil de données, nous avons opté pour la méthode qualitative, par ce qu'elle nous semble la mieux placée pour répondre à notre question de recherche. Ce choix est expliqué par les éléments du contexte, nature des données et l'accès à l'information. Cette méthode est basée sur des données qualitatives, visant la recherche du sens et la compréhension des phénomènes ou des comportements (Coutelle, 2005).

Quant aux moyens d'investigation mobilisés, des données qualitatives se sont recueillies principalement par des entretiens¹⁶ avec des responsables de l'administration centrale du ministère et des membres des UNR, par des observations au niveau des tribunaux et par les sources documentaires disponibles (CRSJ¹⁷, Rapport d'audit de la cour des comptes, circulaires...).

La triangulation des trois sources nous permet d'avoir une clarification exhaustive des réponses aux questionnements posés, à savoir la nature et le processus du changement d'une part, et le rôle que peut y jouer les modes de contrôle social d'autre part.

3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

La question de recherche porte sur la contribution des modes de contrôle social dans la gestion dynamique du changement dans une administration publique marocaine. Ce point est consacré à la présentation des résultats de la recherche empirique.

3.1. CRÉATION D'UNE UNITÉ DE NOTIFICATION ET DE RECOUVREMENT (UNR) AU NIVEAU DES JURIDICTIONS MAROCAINES : UN CHANGEMENT PRESCRIT ET PROGRESSIF

Deux facteurs peuvent déterminer la nature d'un changement: l'intentionnalité et son mode de diffusion. L'intérêt de cette typification du changement réside dans le fait que les résultats de cette recherche ne concerneront que le type repéré.

En cherchant la nature du changement vis-à-vis de son intentionnalité, il convient de voir les sources et le contexte de son émergence. Ainsi, l'idée de la création d'une UNR est à l'origine de trois sources :

¹⁶ Une série d'entretiens semi-directifs effectués pendant une période de Six mois à partir du lancement du projet de changement en question :

- 3 entretiens d'une heure en moyenne avec des responsables de l'administration centrale (directeurs de budget et de de contrôle, chef de division de recouvrement, chef de service contrôle de gestion).
- 6 entretiens avec des auditeurs internes chargés du suivi de l'implantation des UNR, et d'autres chargés de concevoir des manuels de procédures.
- 4 entretiens d'une heure en moyenne avec des membres nommés aux UNR au niveau de 3 différents tribunaux de première instance.

¹⁷ Charte de la Réforme du Système judiciaire.

- La première dans une des recommandations du rapport de la Cour des Comptes de 2012¹⁸, portant sur « *La création d'un organe dédié à la tâche de recouvrement en y affectant un personnel consacré à cette mission tout en lui octroyant davantage d'autonomie face au greffe* » (p.842).
- La deuxième dans la Charte De La Réforme Du Système Judiciaire (CRSJ)¹⁹, qui a prévu « *l'institution d'une instance d'exécution pénale chargée du recouvrement des amendes prononcées* » (mécanisme d'exécution N°79, p. 137).
- La troisième, étant l'organisation du ministère de la Justice et des Libertés en mai 2015 d'une conférence nationale sur le thème de « *la réalité et les horizons du recouvrement des amendes des condamnations pécuniaires*²⁰ »

C'est de cette façon que l'idée de la création de l'UNR est apparue. Par rapport à l'intentionnalité du changement, nous pouvons conclure que ce projet est un changement **prescrit** par l'environnement externe et interne.

Quant à la nature du changement vis-à-vis son mode de diffusion, il revient à décrire comment se développe le changement dans l'organisation. La CRSJ et le projet de changement, incarné dans les circulaires ci-dessous, ont prévu que la réalisation de celui-ci soit effectuée sur la base d'un ensemble d'activités successives programmées sur un horizon déterminé et suivant un calendrier de mise en place progressif dépassant une année. Nous avons constaté également que ce changement envisage la réforme de deux activités uniquement dans les tribunaux, sans que le fonctionnement de ces derniers soit refondu.

Ce projet tel qu'il est présenté, est considéré comme prescrit ou imposé par rapport à l'intentionnalité et progressif ou incrémental par rapport à son mode de diffusion, ce qui nous amène à présenter les résultats relatifs à la décomposition de son processus en des phases.

3.2. DÉCOMPOSITION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT

L'exploitation des sources documentaires et des comptes rendus des entretiens ainsi que l'observation des faits peut s'organiser autour des phases du processus du changement issues du modèle de Vandangeon-Derumez (1998) : Maturation, déracinement et enracinement.

¹⁸ Publié au bulletin officiel N° 6228 Bis daté du 06-05-2014, portant sur le recouvrement des amendes, condamnations pécuniaires et frais de la justice

¹⁹ La Charte de Réforme du Système Judiciaire est considérée comme la stratégie de la réforme de la justice.

²⁰ واقع وأفاق تحصيل الغرامات والإدانات النقدية.

Cette conférence est organisée avec la participation de tous les intervenants dans le processus de recouvrement au sein des tribunaux. Les conférenciers, après de longs débats, ont approuvé la recommandation de la création d'une unité chargée de la réalisation des activités de notification et de recouvrement, et un comité de préparation du projet a été nommé à cette occasion.

3.2.1. PHASE MATURATION : LE LANCEMENT DU CHANGEMENT

Cette phase consiste à déterminer l'ensemble des circonstances qui ont précédé la formulation du projet final du changement. Comme nous l'avons susmentionné, l'idée du projet de la création de ces UNR, vient de la prise de conscience du MJL de la nécessité de mener cette réforme compte tenu de sa valeur symbolique de la consécration et de la légitimation des décisions de la justice, en plus de l'importance de recettes supplémentaires qu'il permettra au trésor public de générer. En conséquence, il a été décidé d'organiser une conférence²¹, où de nombreux aspects²² ont été débattus. En effet, il a été recommandé de désigner les membres d'un comité qui sera chargé de définir les orientations du projet.

Par la suite, deux circulaires ont eu lieu à la date du 24 septembre 2014²³. Le contenu des circulaires prévoit la structuration de cette unité, ses composantes et les tâches de chacune d'elles. En outre, des mesures immédiates²⁴ devant être prises pour le fonctionnement de l'unité.

3.2.2. PHASE DE DÉRACINEMENT : LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT

Cette phase du projet vise la mise en service généralisée des UNR au niveau de l'ensemble des tribunaux marocains. Pour atteindre cet objectif, les organes du ministère²⁵, se sont engagés avec les responsables des juridictions dans des actions de communication pour échanger, par voies hiérarchiques, les orientations du projet, les clés de réussite de sa mise en place et éventuellement les difficultés qui peuvent être rencontrés.

Par la suite, des formations ont été programmées au profit des fonctionnaires désignées²⁶ pour l'affectation aux UNR. Ces formations portaient sur la philosophie de l'UNR et les axes du projet de changement. C'était une occasion pour développer les initiatives locales concernant de nombreuses questions, notamment l'aménagement de l'unité pour les intégrer au projet.

²¹ Conférence nationale sur le thème de « *la réalité et les horizons du recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires* واقع وأفاق تحصيل الغرامات والإدانات النقدية.

²² Procédurales, matérielles et juridiques relatives aux ressources

²³ La première, portant le numéro 63 س1, concerne « *les mesures immédiates et urgentes devant être entreprises pour améliorer la productivité de l'unité de la notification et de recouvrement au sein des tribunaux* التدابير الأنوية الواجب اتخاذها للرفع من مردودية وحدة التبليغ والتحصي بالمحاكم. Et la deuxième circulaire, N° 64 س1, portant sur « *la création de bureaux de détermination et de liquidation des frais de la justice* إحداث مكاتب تحديد وتصفية الصوائر والمصاريف القضائية»

²⁴ Ces mesures sont les suivantes : aménagement d'un espace indépendant pour l'unité, désignation des comités chargés du reporting à la division du recouvrement, utilisation des applications informatiques, proposition des fonctionnaires compétents pour ces tâches, assurance des moyens pour le fonctionnement de l'UNR, tenue des registres de contrôle et de suivi et d'autres mesures procédurales et judiciaires.

²⁵ Il s'agit d'une division appartenant à la direction de budget et de contrôle (DBC), notamment la division chargée de recouvrement.

²⁶ Les affectations des membres des UNR s'est fait sur la base d'une batterie de critères établis par la DRH et approuvés par les responsables des juridictions.

Cette phase est bouclée par des visites effectuées par les membres d'un comité de pilotage du projet au niveau de tous les tribunaux en vue de suivre sa mise en place et résoudre les problèmes inhérents de sa mise en œuvre. Chaque visite donnait lieu, à un rapport présenté aux instances compétentes pour des éventuelles recommandations ou d'actions correctives.

3.2.3. PHASE D'ENRACINEMENT : LA CONSOLIDATION DU CHANGEMENT

Il s'agit de la phase qui marque l'ancrage du changement dans le fonctionnement quotidien des tribunaux, à travers la migration vers les unités de notification et de recouvrement. À ce niveau, la division chargée de pilotage du projet de changement a mené des évaluations- bilan sur la base des rapports des visites mentionnées ci-dessus.

En outre, la DRH a établi des décisions finales de nominations des membres des UNR, leur permettant d'avoir un statut particulier et de bénéficier des avantages financiers. Finalement, ce projet se trouve bouclé par le lancement d'un projet de conception d'un manuel de procédures relatif aux activités de l'UNR.

3.3. LES MODES DE CONTRÔLE SOCIAL DANS UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT.

L'analyse des données qualitatives issues du terrain a confirmé que les modes de contrôle social diffèrent selon deux facteurs : la nature du changement et les phases de son processus. Il s'agit ainsi de présenter trois matrices des modes du contrôle social. Chaque matrice à double entrées : d'une part les activités chronologiques de l'évolution de la phase et d'autre part les quatre éléments agissant sur les modes de contrôle social (source d'influence, éléments contrôlés, réactions du contrôlé et moyens utilisés).

3.3.1. MODES DE CONTRÔLE DANS LA PHASE DE MATURATION.

La phase de maturation regroupe les quatre activités suivantes : l'identification du besoin du changement, la sensibilisation au changement, la définition des axes du projet et la finalisation du projet. Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des modes de contrôle social liés à cette phase.

Tableau 2 : les modes de contrôles dans la phase de maturation (établi par nous-même)

Activités de chaque phase	Source d'influence	Éléments contrôlés	Réaction du contrôlé	Moyen ou vecteur utilisé
l'identification du besoin et recherche d'informations	Contrôles organisationnels	Contrôle des actions et des résultats	Attitude positive	Contrôle de l'environnement.
Sensibilisation à l'idée du changement.	Contrôles organisationnels et sociaux.	Les objectifs (résultats)	Attitude positive	Contrôle de l'environnement
Définition des axes du projet de changement.	Contrôle exercé par le pouvoir d'une personne.	Grands axes du projet (résultat)	Implication	Contrôle par les interactions individuelles
Finalisation du projet de changement.	Contrôle exercé par le pouvoir d'une personne.	Résultats	Attitude positive et évaluative.	Contrôle par l'organisation.

3.3.2. MODES DE CONTRÔLE DANS LA PHASE DE DÉRACINEMENT.

La phase de déracinement comporte les activités suivantes : la communication du projet de changement, la formation, le développement des initiatives, le suivi de la mise en place et son accompagnement.

Tableau 3 : les modes de contrôle dans la phase de déracinement

ACTIVITÉS	SOURCE D'INFLUENCE	ÉLÉMENTS CONTRÔLÉS	RÉACTION DU CONTRÔLÉ	MOYEN OU VECTEUR UTILISÉ
Communication du projet de changement.	Contrôles exercés par le pouvoir d'une personne.	Canaux de Communication	Attitude positive	Contrôle par les procédures et bureaucratie.
Formation	Contrôles administratifs, et contrôles sociaux.	Les acteurs de la formation	Attitude évaluative	Contrôle par les procédures et bureaucratie.
Génération des nouvelles idées et des initiatives	Pouvoirs exercés par le pouvoir des responsables.	Les membres des UNR	Attitude positive	Contrôle par la culture de l'organisation
Suivi de la mise en œuvre	Contrôle organisationnel	Les tribunaux	Attitude évaluative	Contrôle par la bureaucratie.
Accompagnement de la mise en place.	Contrôle organisationnel	Les tribunaux et les membres des UNR	Attitude positive	Contrôle de l'environnement.

3.3.3. MODES DE CONTRÔLE DANS LA PHASE DE DÉRACINEMENT

La phase de déracinement est les la phase de la consolidation et l'adoption de la nouvelle organisation des UNR au sein des tribunaux. Elle comporte quatre activités : l'évaluation-bilan

de la mise en place des UNR, la mise en œuvre des actions correctives, l'établissement des décisions de nomination des chefs et des fonctionnaires et enfin la conception d'un manuel de procédures pour les UNR.

Tableau 4 : les modes de contrôle dans la phase d'enracinement (établi par nous-même)

ACTIVITÉS	SOURCE D'INFLUENCE	ÉLÉMENTS CONTRÔLÉS	RÉACTION DU CONTRÔLÉ	MOYEN UTILISÉ
Évaluation des actions engagées	Contrôles organisationnels	Rapports de la mise en œuvre des UNR	Attitude évaluative	Contrôle par objectifs
Correction des actions engagées	Contrôles organisationnels	Actions engagées pour la mise en place des UNR	Attitude évaluative	Contrôle par la bureaucratie
Décisions de nomination	Contrôles organisationnels	Les profils fonctionnaires affectés.	Attitude positive	Contrôle par la bureaucratie
Projet de manuel des procédures	Contrôles organisationnels	Les procédures	Attitude positive	Contrôle par la bureaucratie.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce dernier point sera dédié à la présentation des éléments qui gravitent autour de la contribution des modes de contrôle dans une perspective dynamique des processus du changement dans le cas d'une administration publique marocaine.

4.1. APPROCHE EXPLICATIVE DE LA NATURE DU CHANGEMENT

La typification du changement est un sujet qui a fait l'objet des débats dans la littérature de la sociologie des organisations. En effet, plusieurs approches peuvent expliquer cette question. À notre niveau, nous nous sommes positionnés par rapport au modèle de Vandangeon-Derumez (1998), qui a identifié deux facteurs pouvant expliquer la nature du changement, en l'occurrence son intentionnalité (changement prescrit/construit) et son mode de diffusion (radical/progressif).

Le changement lorsqu'il est prescrit, s'inscrit dans une vision classique où la direction prescrit et les acteurs exécutent. Néanmoins, dans notre cas, la prescription vient de l'environnement externe (cour des comptes et CRSJ) alors que c'est la direction (MJL) qui exécute. Par la suite, le changement devient construit par l'administration en collaboration avec les acteurs concernés.

Cela nous amène à conclure que, tenant compte de la nature des tribunaux et des relations qui les régissent avec son environnement, le changement peut être à la fois prescrit et construit.

Cette coexistence est expliquée notamment par leur caractère public, leur bicéphalisme de structure et leur qualification de bureaucratie professionnelle. Dès lors, nous concluons que par rapport à l'intentionnalité, le changement prescrit et construit peuvent coexister dans un seul processus.

Quant au mode de diffusion du changement, vu le temps qu'a pris sa mise en place et les étapes qu'il a suivies, nous pouvons conclure qu'il s'agit d'un changement qui se développe progressivement (le changement est progressif et incrémental).

Le type de changement présenté ci-dessus, permet l'échange et le dialogue, ce qui stimule des idées nouvelles, créatives et apprenantes. Il permet également aux acteurs chargés de la conception du projet de tenir compte des adaptations et des appropriations des acteurs ayant subi le changement. De surcroît, le recours à cette démarche favorise les apprentissages individuels des acteurs et atténue leurs éventuelles résistances.

4.2. MODÈLE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude du développement processuel du changement dans les organisations. Le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) comprend trois phases contenant chacune des activités successives. Il s'agit des phases : de maturation, de déracinement et d'enracinement. Nous visons à travers cette recherche la vérification de la transposabilité de ce modèle, conçu à la base dans le secteur privé, sur des organisations du secteur public.

En faisant ainsi, nous avons relevé des différences au niveau de la succession des activités par rapport au modèle retenu. À titre d'exemple, le modèle stipule que la recherche d'informations peut précéder la recherche de stimuli, alors que pour notre cas la logique est inversée. Pour la phase de déracinement, les initiatives et les nouvelles idées sont omniprésentes durant toute la phase, alors que le modèle en question les présente séparément. Enfin, la dernière activité de la phase d'enracinement présentée par le modèle reste générale et floue, alors que pour notre cas, cette activité est incarnée dans l'établissement d'un manuel de procédures pour le fonctionnement de l'UNR, ce qui peut rendre le projet dans une logique de continuité et de stabilité.

Bien que ces remarques démontrent un gap entre le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) et la réalité étudiée, nous concluons que ce modèle reste valable dans le secteur public dans le cas d'un changement prescrit et progressif.

4.3. LA CONTRIBUTION DES MODES DE CONTRÔLE DANS LA GESTION DYNAMIQUE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT.

Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion (et donc *a fortiori* des modes de contrôle) diffèrent selon la phase du processus du changement (Vandangeon-Duremez 1998 et David 1998). C'est à partir de ce constat théorique, vérifié dans le contexte des entreprises privées, que nous avons mené cette recherche pour vérifier si les modes de contrôle social, en tant que dispositifs de gestion, poursuivent le même raisonnement. En effet, les résultats obtenus et présentés dans le point précédent confirment ce constat. Dès lors, cette hypothèse s'avère vérifiée dans un contexte de changement à la fois prescrit et progressif.

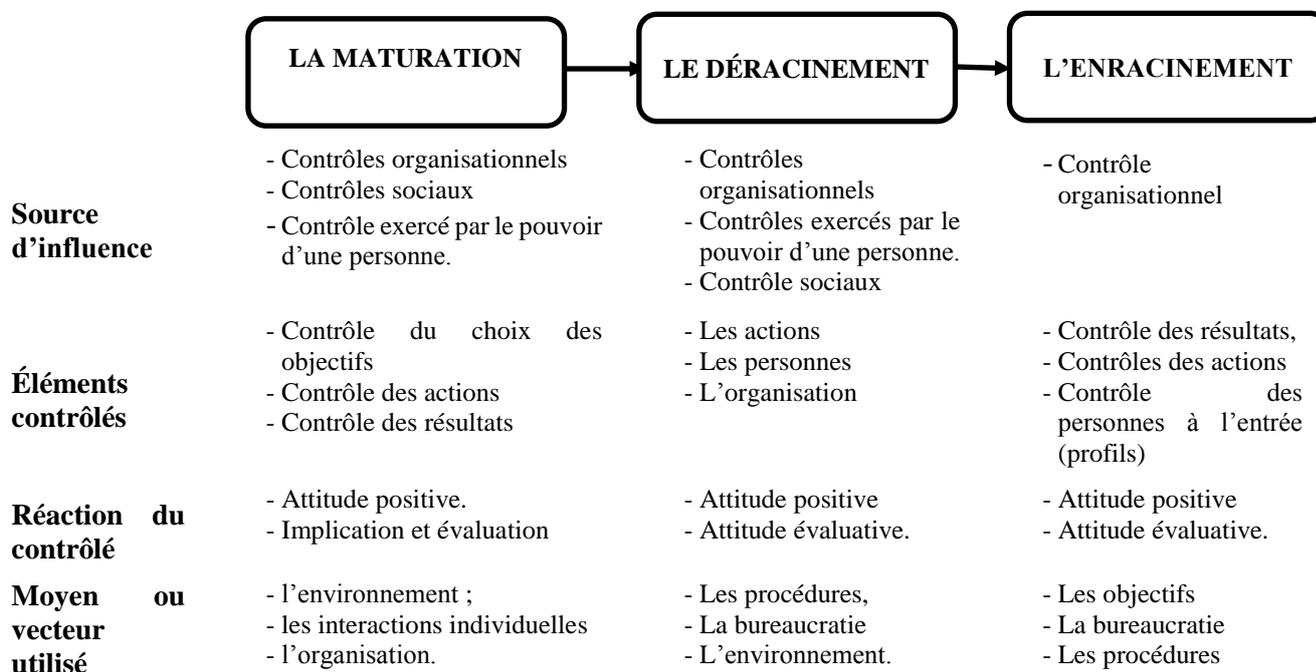
D'après la figure ci-après, nous constatons la prédominance des contrôles organisationnels et sociaux basés sur les lois et les procédures, complétés par le pouvoir d'influence d'une personne. Ceci montre que, dans un contexte public, le contrôle s'exerce notamment par le pouvoir conféré à une personne, généralement les leaders, à travers son autorité hiérarchique, ainsi que son pouvoir d'influence. Ces contrôles s'exercent sur les actions et les résultats dans les trois phases, avec l'ajout du contrôle sur les objectifs dans la première phase et le contrôle des personnes à l'entrée dans la troisième phase²⁷.

En outre, nous avons constaté que les personnes contrôlées manifestent toujours une attitude positive et évaluative dans toutes les phases. Ceci s'explique par leur implication et leur adhésion au projet, qui émane souvent de leur prise de conscience de la nécessité du changement et des avantages qui leur sont offerts par la nouvelle situation. Nous pouvons conclure que la réussite de ce projet est expliquée par ce constat qui fait de la résistance un élément négligé qui n'impacte pas la réussite du projet, et ce grâce à la supervision organisationnelle des autorités hiérarchiques.

Finalement, nous constatons que, durant toutes les phases, les moyens ou les vecteurs utilisés pour l'exercice du contrôle, reposent généralement sur la bureaucratie, les procédures, l'environnement et l'organisation. Ceci peut être expliqué par le fait que les contrôles exercés trouvent leurs origines dans le pouvoir et l'autorité des personnes leaders.

²⁷ À ce stade nous tenons à signaler que le contrôle des personnes à l'entrée (décision d'affectation définitive des fonctionnaires chargés des tâches de notification et de recouvrement), est laissé à la fin dans le but de créer une incertitude pour eux, chose qui permettra d'éviter l'effet de leur résistance éventuelle en les écartant.

Figure 4 : les modes de contrôle social dans une dynamique de changement (établis par nous-même).



Conclusion

Cette étude a été exploratoire et descriptive avec l'objectif de démontrer comment les modes de contrôle contribuent et aident à gérer un processus de changement organisationnel dans le secteur public. Il s'agit en effet d'une relecture du processus de changement par rapport à une réappropriation et une instrumentation des modes de contrôle que pratique une organisation. Ainsi, ce travail repose la question de la nature et de l'usage des pratiques de contrôle à l'occasion des diverses actions organisées, en l'occurrence le changement, tenant compte de son caractère dynamique dans un secteur spécifique, celui de l'administration publique.

En effet, nous avons intégré le Ministère de la Justice et des Libertés marocain, où nous avons suivi son projet de création des Unités de Recouvrement et de Notification au niveau des tribunaux marocains. Dans un premier temps nous avons essayé de catégoriser le changement vis-à-vis des facteurs de l'intentionnalité et du mode de diffusion. À ce niveau, le changement en question se représente comme un changement prescrit par les pressions de l'environnement externe, pourtant sa formulation en interne le qualifie de construit. En outre, il se trouve progressif vu les étapes et le calendrier qu'il a pris pour sa mise en place ainsi que pour son impact sur le reste des entités de l'organisation.

Par la suite, et tenant compte des propos de l'approche processuelle du changement, nous avons tenté de procéder à un découpage de ce changement en trois phases selon l'acceptation de Vandangeon-Derumez (1998), en l'occurrence : la maturation, le déracinement l'enracinement. Chacune des phases étant scindée en des activités. Pour enfin affecter des modes de contrôle social à chaque phase du processus de changement.

Les constats émis dans cette recherche permettent également de conclure que ces modes de contrôle peuvent jouer le rôle d'un cadran des apprentissages progressifs individuels et organisationnels et permettent aussi l'initiation et l'encouragement des initiatives locales. Par ailleurs le recrutement, la formation, en tant que mode de contrôle social orientés vers la motivation, peuvent être des leviers de la gestion de la résistance au changement.

Au-delà de ce que peut apporter cette recherche, elle présente des limites. Notre étude porte sur un seul type de changement via la stratégie de recherche basée sur l'étude de cas unique. Les résultats de cette recherche ne peuvent pas être généralisés sur les autres types de changement menés par d'autres administrations publiques.

Références

Abernethy, M. A. et Brownell P. (1999), The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.

Ackermann, W et Bastard, B. (1990), la gestion du changement dans les tribunaux de grande instance : une étude organisationnelle, *Droit et société*, 16(1), 301-320.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423-444.

Boungab, S. (2005), Les déterminants du système de contrôle interne : Le cas des entreprises industrielles : Étude empirique sur la région de Tanger, Thèse soutenue à l'université Med Premier Oujda.

Boungab, S. (2012), *Dynamique Sociale Et Mode De Contrôle*, Université de Printemps de l'Audit Social.

Bouquin, H. (1991), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, 2eme édition, 331 p.

Bouquin, H. (1997), Contrôle. *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 2, 667-686.

Charte de Réforme du Système Judiciaire 2013.

Chevrier, S. et Villelongue, P. (2013), Le rôle déterminant d'un outil de gestion dans un changement organisationnel : le cas de la mise en œuvre d'une réforme dans un lycée public, In Vandangeon-Derumez, I & Autissier, D., (dir.). Le changement organisationnel: 10 études de cas commentées. Editions Eyrolles 59-78.

Chiapello, E. et Gilbert, P. (2013), Sociologie des outils de gestion, Paris, La Découverte.

Chiapello, E. (1994), Les modes de contrôle des organisations artistiques, Thèse de doctorat soutenue à l'université Paris 9.

Chiapello, È. (1996), Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature, Comptabilité-Contrôle-Audit, 2(2), 51-74.

Chiapello, E. (1997), Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ?, Réseaux, 15(86), 77-113.

Circulaire N° 1س 63 sur les mesures immédiates et urgentes devant être entreprises pour améliorer la productivité de l'unité de la notification et de recouvrement au sein des tribunaux.

Circulaire N° 1س 64 portant sur « la création de bureaux de détermination et de liquidation des frais de la justice.

Collerette, P. Delisle, G. et Perron, R. (1997), Le changement organisationnel : théorie et pratique. PUQ.

Coutelle, P. (2005), Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion, Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), L'acteur et le système, Paris, Seuil.

David, A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de gestion, N°120, septembre-octobre, pp.28-33.

Drucker, P.F. (2000). À propos du management. Village mondial-Pearson Education.

Ezzamel, M. (1994), Organizational change and accounting: understanding the budgeting system in its organizational context, in Organisational studies, N°15, 212-240.

Fiol, M. (1991), La convergence des buts dans l'entreprise, thèse de doctorat soutenue à l'université Paris 9.

Grimand, A. et Vandangeon-Derumez, I. (1999), L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle : vers une nouvelle conduite des processus de changement, *Revue de gestion des ressources humaines*, (32), 108-126.

Hopwood, A.G. et Miller, P. (1994), *Accounting as social and institutional practice* (Vol. 24). Cambridge University Press.

Isabella, L.A. (1990), Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events, *Academy of Management journal*, 33(1), 7-41.

Kraus, K., Kennergren, C. et Von Unge, A. (2016), The interplay between ideological control and formal management organisation, *Accounting, Organizations and Society* xxx (2016) 1e18.

Lewin, K. (1951), Field theory in social science, <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300602463>

Livian, Y.F. (2005), Changement et gestion des ressources humaines. , in Weiss, D. (dir.), *Les ressources humaines*. Paris, Les Ed. D'Organisation, 643-659.

Merchant, K.A. (1982), The Control function f management, In *Sloan Management Review*, pp.43-55.

Miller, D. et Friesen, P.H. (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999), *Transformer l'entreprise*, Gestion-Montréal, 24, 122-130.

Pesqueux, Y. et Triboulois, B. (2004), *La dérive organisationnelle*. Éditions L'Harmattan.

Pettigrew, A.M. (1990), Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 67-292.

Rapport de la cour des comptes pour l'année 2012 publié en 2014.

Romelaer, P. (1997), Changement d'organisations et ressources humaines, *Encyclopédie de gestion*, 2, pp. 306-324.

Sghari, A. (2013), *Capacité de changement et processus explicatifs du changement : cas de Basic Bank*, thèse de doctorat soutenue à l'université Aix-Marseille.

Sghari A. Chaabouni, J. et Baile, S. (2015), Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne, *Management & Avenir*, (4), 15-40.

Simons, R. (1995), Control in an age of empowerment, *Harvard business review*, 73(2), 80-88.

Simons, R. (2013), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Thiétart, R.A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Dunod.

Touchais, L. (2006), *Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse*, Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution (S) (pp. CD-Rom).

Touchais, L. et Herriau, C. (2009), *Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement: définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission*, *Management & Avenir*, (2), 70-91.

Vandangeon-Derumez, I. (1998), La dynamique des processus de changement, *Revue Française de Gestion*, n° 120, septembre - octobre, p. 120-138.

Vandangeon-Derumez, I. (1999, May), *Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes*. In conférence de l'AIMS.

Vandangeon-Derumez, I. Kœnig, G. Dumond, J.P. Auroy, Y. et Marty, M.C. (2013), *S'arracher à l'attraction archétypale: le cas d'un hôpital d'instruction des armées*, In Vandangeon-Derumez, I & Autissier, D., (dir.). *Le changement organisationnel: 10 études de cas commentées*. Editions Eyrolles 59-78.

Vas, A. (2005), *Les processus du changement Organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi paradigmatique*, *Management international*, 9(2), 21.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.