

## **Les cadres intermédiaires au cœur de la relation entre le contrôle et la stratégie**

### **Middle management the key actor in the relationship between control and strategy**

**ZERBANE Ghizlane**

Doctorante en Sciences de Gestion

Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE)

Casablanca

Centre des Etudes Doctorales en Gestion

Laboratoire de recherche en Finance et Gestion, (Maroc)

**[z.ghizlane@gmail.com](mailto:z.ghizlane@gmail.com)**

**CHARAF Karim**

Chercheur et Professeur de l'Enseignement Supérieur

Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE)

Casablanca

Centre des Etudes Doctorales en Gestion

Laboratoire de recherche en Finance et Gestion

**[kcharaf@groupeisca.ma](mailto:kcharaf@groupeisca.ma)**

**Date de soumission :** 22/07/2021

**Date d'acceptation :** 12/09/2021

**Pour citer cet article :**

ZERBANE Gh. & CHARAF K (2021) « Les cadres intermédiaires au cœur de la relation entre le contrôle et la stratégie », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3 » pp : 235- 260.

## Résumé

Les cadres dirigeants sont longtemps considérés comme les principaux acteurs stratégiques de l'organisation (Simons, 1995 ; Abernethy & Brownell, 1999). Toutefois, plusieurs auteurs ont souligné l'importance des rôles, que les cadres intermédiaires (Floyd & Lane 2000, Wooldridge, et al., 2008) et les opérationnels (Autissier & Derumez, 2004) jouent dans l'élaboration de la stratégie, qui permet à la fois d'adopter un comportement stratégique autonome et de participer à la prise des décisions stratégiques. Cet article contribue à la recherche en gestion par deux façons. Premièrement, il met en exergue les rôles des cadres intermédiaires dans le processus stratégique, en se basant sur une approche fonctionnaliste. Deuxièmement, il présente l'importance des cadres intermédiaires dans le processus de création de sens (sensemaking) et de diffusion de sens (sensegiving), où ces derniers font usage des leviers de contrôle pour créer du sens aux situations rencontrées, et se chargent ensuite de les diffuser de façon tant ascendante que descendante au sein de l'organisation.

**Mots clés :** Cadres intermédiaires, Processus de création de sens ; Processus de diffusion de sens ; Changement stratégique ; Leviers de contrôle.

## Abstract

Senior managers have long been considered the main strategic actors in organizations (Simons, 1995; Abernethy & Brownell, 1999). However, several authors have emphasized the importance of the roles that middle managers (Floyd & Lane 2000, Wooldridge, et al., 2008) and operational staff (Autissier & Derumez, 2004) play in strategy development, which allows both to adopt an autonomous strategic behavior and to participate in strategic decision-making. This article contributes to management research in two ways. First, it highlights the roles of middle managers in the strategic process, based on a functionalist approach. Second, it presents the importance of middle managers in the process of sensemaking and sensegiving, where the latter make use of the levers of control to create sense of the situations encountered, and then take charge. disseminate them both ascending and descending within the organization.

**Keywords :** Middle management, Sensemaking process, Sensegiving process, Strategic change, Levers of control.

## Introduction

La relation entre les systèmes de contrôle et la stratégie a été toujours considérée comme passive où le rôle du contrôle est restreint à l'implémentation de la stratégie. Cette vision est largement critiquée (Simons, 1995; Kloot, 1997; Langfield-Smith, 1997; Chenhall, 2003; Ahrens & Chapman, 2004; Skaerbaek & Tryggestad, 2010). Cependant, les systèmes de contrôle pourraient aussi signaler un nouveau potentiel et contribuer à l'élaboration de nouvelles orientations stratégiques (Hopwood, 1987; Dent, 1990). Dans ce sens, Simons (1995) propose une nouvelle conception, basée sur les leviers de contrôle, dont le rôle ne se réduit pas à l'implémentation de la stratégie, mais contribue également à favoriser l'apprentissage organisationnel et l'émergence de nouvelles stratégies.

L'élément central de ce cadre est sa focalisation sur la manière dont les managers s'assurent que les stratégies prévues sont mises en œuvre avec succès, tout en restant ouverts aux stratégies qui émergent d'autres secteurs de l'entreprise (Abernethy & Brownell, 1999; Kober, et al., 2007, Simons, 1995 ; Skærbaek & Tryggestad, 2010).

Toutefois, plusieurs auteurs ont souligné l'importance des rôles, que les cadres intermédiaires (Floyd & Lane 2000, Wooldridge, et al., 2008) et les opérationnels jouent dans l'élaboration de la stratégie (Autissier & Derumez, 2004), tout en ayant une réflexion positive, qui permet à la fois d'adopter un comportement stratégique autonome et de participer à la prise des décisions stratégiques. La stratégie est alors le résultat d'interactions au quotidien entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires ou opérationnels (Jarzabkowski & Whittington, 2008).

Dans cette perspective, cette article vise à répondre à la problématique suivante :

**« Comment les cadres intermédiaires font usages des leviers de contrôle pour renforcer leurs rôles dans les processus de création et de diffusion de sens stratégique ? ».**

L'objectif de ce travail est de proposer un modèle théorique, qui permet d'éclairer la place des cadres intermédiaires dans la relation entre les systèmes de contrôle et la stratégie. Ce modèle contribuera à la recherche en gestion par deux façons. Premièrement, il mettra en exergue les rôles des cadres intermédiaires dans le processus stratégique, en se basant sur une approche fonctionnaliste. Deuxièmement, il présente l'importance des cadres intermédiaires dans le processus de création de sens (sensemaking) et de diffusion de sens (sensegiving), où ces derniers font usage des leviers de contrôle pour créer du sens aux situations rencontrées, et se

chargent ensuite de les diffuser de façon tant ascendante que descendante au sein de l'organisation.

Ce travail se compose de quatre sections. Nous allons présenter dans la première section les leviers de contrôle de Simons. Puis nous aborderons les rôles fonctionnalistes des cadres intermédiaires. Ensuite, nous exposerons les rôles des cadres intermédiaires adoptés lors des processus de sensemaking et sensegiving de Weick. Et enfin, nous montrerons comment l'usage des leviers de contrôle peuvent renforcer ces rôles interactionnistes dans un processus stratégique. Pour ce faire nous élaborerons un modèle conceptuel, qui expliquera l'interaction entre l'usage des leviers de contrôle et les rôles des cadres intermédiaires dans les processus de création et de diffusion de sens stratégique.

### **1. Les leviers de contrôle de Simons**

Simons (1995) définit les systèmes de contrôle de gestion comme « des routines et des procédures formelles, basées sur l'information que les gestionnaires utilisent pour maintenir ou modifier les schémas dans les activités organisationnelles » (Simons, 1995). Les systèmes de contrôle de Simons (1995) ne permettent pas uniquement l'implémentation de la stratégie, mais contribuent également à favoriser l'apprentissage organisationnel et l'émergence de nouvelles stratégies. Ils sont composés de quatre leviers de contrôle :

- Les systèmes de croyance portent sur un ensemble explicite de valeurs organisationnelles que les dirigeants communiquent formellement et renforcent de manière systématique, en vue de développer une culture et des buts organisationnels, susceptibles de créer du sens et de fournir une orientation commune.
- Les systèmes de limites portent sur la délimitation des frontières d'activités stratégiques et focalisent l'attention des responsables sur les risques à éviter.
- Les systèmes de contrôle diagnostic, portent sur la maîtrise des variables critiques ou facteurs clés de succès et représentent la forme la plus classique du contrôle de gestion, fondée sur le contrôle a posteriori des résultats, leur comparaison à des objectifs ou des standards, l'adoption de mesures correctrices.
- Les systèmes de contrôle interactif sont centrés sur les incertitudes stratégiques et orientés vers la recherche d'opportunités, ils favorisent l'apprentissage organisationnel et l'émergence de nouvelles stratégies.

Selon le cadre conceptuel proposé par Simons, ces quatre leviers de contrôle peuvent être utilisés pour faire face à la déclinaison et le renouvellement stratégique. Dans des contextes d'incertitudes stratégiques, les systèmes de croyances et de contrôle interactif permettent la mobilisation des dispositifs pour stimuler l'apprentissage organisationnel, ce dernier est source de créativité puisqu'il permet l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles stratégies (Simons, 1995). Alors que les systèmes diagnostics et limites couvrent le rôle traditionnellement dévolu aux systèmes de contrôle de gestion, à savoir mettre en œuvre la stratégie, focaliser l'attention des responsables sur les risques à éviter pour atteindre les objectifs escomptés.

## **2. Rôles fonctionnalistes des cadres intermédiaires**

### **2.1. Définition des « Cadres intermédiaires »**

Les cadres dirigeants sont longtemps considérés comme les principaux acteurs stratégiques de l'organisation, leurs missions essentielles sont la réflexion et l'élaboration de la stratégie (Simons, 1995 ; Abernethy & Brownell, 1999). En effet, l'identité de l'acteur chargé d'édicter, formuler et mettre en œuvre le changement stratégique a été attribuée aux dirigeants : « le PDG est l'agent clé du changement stratégique ... [et le] rôle pour les budgets [est] comme prévu par le PDG » (Abernethy & Brownell, 1999). Toutefois, plusieurs auteurs ont souligné l'importance des rôles, que les cadres intermédiaires (Floyd & Lane 2000, Wooldridge, et al., 2008) et les opérationnels jouent, (Autissier & Derumez, 2004) dans l'élaboration de la stratégie, tout en ayant une réflexion positive, qui permet à la fois d'adopter un comportement stratégique autonome et de participer à la prise des décisions stratégiques. La stratégie est alors le résultat d'interactions au quotidien entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires ou opérationnels (Jarzabkowski & Whittington, 2008).

La littérature n'est pas exactement cohérente avec la définition de cadre intermédiaire (Wooldridge, et al., 2008). Dans cet article, nous considérons des cadres intermédiaires au sens large. Ainsi, nous utilisons le terme « cadre intermédiaire » pour désigner les postes situant entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels (Balogun, 2003). Cependant, comme Wooldridge, et al., (2008) notent que les cadres intermédiaires sont différenciés des autres membres de l'organisation, non pas par leur position dans la hiérarchie, mais par leur « accès au top management couplé à leur connaissance des opérations ».

### **2.2. Les rôles fonctionnalistes des « Cadres intermédiaires »**

Le concept « rôle » se situe comme la maille manquante entre la structure sociale et l'individu (Rocheblave-Spenlé, 1998). Il est appréhendé selon deux manières opposées : La première repose sur une approche fonctionnaliste, qui voit les structures comme des rassemblements de rôles interdépendants, qui prescrivent aux individus comment ils doivent se comporter (Parsons, 1951). La deuxième approche est rattachée à l'interactionnisme symbolique de George H. Mead (1934) qui souligne le caractère actif du comportement humain. Blumer (1969) précise que toutes les activités d'une personne sont modelées à travers des processus d'interaction symbolique avec les autres.

Dans cette section, nous allons présenter les rôles fonctionnalistes des cadres intermédiaires présentés par Guilmot & Vas (2011). Cette classification des rôles s'inspire des travaux de Mintzberg (1973), qui a dressé un portrait intégrateur des différents rôles des cadres supérieurs, déclinés en trois catégories :

- Les rôles interpersonnels : reprenant les fonctions de symbole, de leader et d'agent de liaison ;
- Les rôles liés à l'information faisant référence à la collecte et à la distribution des informations ainsi qu'à la fonction de porte-parole ;
- Les rôles décisionnels tels que l'entrepreneuriat, la gestion des conflits, la négociation et l'allocation des ressources.

Guilmot & Vas (2011) ont proposé une nouvelle catégorie intitulée « rôles de contrôle » aux trois catégories initiales de Mintzberg (1973) et ils ont procédé à deux adaptations au sein des catégories existantes de manière à ajuster le modèle initialement conçu pour des directeurs généraux aux cadres intermédiaires. Le tableau 1 présente la classification des rôles des cadres intermédiaires issues de l'approche fonctionnaliste selon : Guilmot & Vas (2011).

**Tableau 1 : Classification des rôles des cadres intermédiaires**

Rôles liés à l'information	Rôles interpersonnels
Observateur actif	Agent de liaison
Diffuseur	Leader / Coach
Informateur cohérent	Médiateur

Rôles de contrôle	Rôles décisionnels
Superviseur du projet	Négociateur
Evaluateur des progrès réalisés	Entrepreneur
Maintien d'un climat de travail stable	Allocateur des ressources
	Régulateur

**Source : Guilmot & Vas (2011)**

Giddens (1984) critique l'approche fonctionnaliste des rôles car elle a un caractère déterministe, et n'intègre pas les interactions, qui complètent la compréhension de l'action sociale. D'où l'intérêt de présenter les rôles de interactionnistes, que les cadres intermédiaires doivent mettre en œuvre lors du changement. Dans ce sens, Weick (1995) avance que l'organisation est un ensemble d'interactions qui forment un lieu de construction de la vie sociale.

### **3. Rôles des cadres intermédiaires au cœur du processus de création (Sensemaking) et de diffusion de sens (Sensegiving)**

#### **3.1. La théorie de sensemaking et sensegiving**

La théorie de la création de sens « sensemaking » (Weick, 1995), s'inscrit dans une approche interprétative des organisations, qui part du principe que les individus sont constamment en train d'interpréter ce qu'ils ont fait, de clarifier ce qu'ils ont appris et de penser à la manière dont ils pourront résoudre le problème auquel ils ont ou auront à faire face (Rouleau, 2007). Ainsi, la réalité est créée à partir des actions des individus et la connaissance obtenue n'est que le résultat d'une démarche active d'observateurs sur cette réalité.

De nombreuses recherches empiriques sur le changement conceptualisent le processus de Sensemaking généralement comme un processus social de construction et de reconstruction du sens à travers lequel les gestionnaires comprennent, interprètent et créent du sens pour eux-mêmes et les autres, dans des contextes et environnements organisationnels changeants (Balogun & Johnson, 2004; Maitlis, 2005). Dans cette perspective, l'organisation est vue comme un système de sens, engendré par les interactions sociales (Weick, 1979).

À travers le prisme de la théorie du sensemaking, Weick (1995) postule que les organisations tirent parti de l'incertitude liée aux environnements, tentent de donner un sens à ces informations, se souviennent de ce qu'elles ont appris et les utilisent ultérieurement. Il

rapproche ainsi la création de sens à un processus évolutionnaire, qui peut réagir de manière adaptative à son environnement (Warglien, 2002). Ainsi, le processus de création de sens repose sur des interprétations rétrospectives, construites au cours des interactions interdépendantes entre les acteurs et leurs environnements.

Weick (1995) met en évidence trois phases clés du processus de création de sens dans une organisation :

- **L'observation** : Les membres de l'organisation observent tout d'abord les informations déroutantes ou problématiques, issues de leur environnement et cherchent à neutraliser les idées préconçues pour une situation donnée.
- **L'interprétation** : C'est l'étape du processus au cours de laquelle les membres de l'organisation construisent du sens ou attribuent du sens aux données qui émanent de l'étape d'observation (Kiesler & Sproull, 1982). Il s'agit d'un processus de réduction d'équivocité : réduire le nombre de significations possibles permises par l'information jusqu'à l'obtention d'un consensus.
- **La communication** : Elle permet de réduire l'ambiguïté des enjeux stratégiques grâce au partage de différents points de vue et interprétations des différents membres de l'organisation (Sutcliffe, 2001). Ces interprétations doivent s'intégrer à l'identité du groupe, servir de référence à tous.

Il est important de noter que pour que l'organisation fonctionne correctement, les ententes conservées doivent être à la fois cru (lien de causalité positif) et mis en doute (lien de causalité négatif) lors des précédentes phases d'observation et d'interprétation. Ce n'est que grâce à une utilisation ambivalente des connaissances antérieures que les systèmes peuvent à la fois tirer profit des enseignements tirés et mettre à jour leurs actions ou leur signification de manière à s'adapter aux changements du système et de son contexte.

Ainsi, l'individu crée l'environnement dans lequel il se trouve à travers ses actions, ses paroles, son comportement et que l'environnement peut varier en fonction de la perception de l'individu quant au degré d'équivocité ou d'incertitude (Weick, 1988).

Par ailleurs, diffuser un sens, ou « sensegiving », est un processus interprétatif où les acteurs usent d'influence dans l'objectif d'obtenir l'appui et l'assentiment de leurs interlocuteurs (Gioia & Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005). C'est le processus par lequel les individus, dans leurs interactions, influencent ou veulent donner aux individus avec lesquels ils échangent un sens

plausible qu'ils se font d'une situation. Gioia & Chittipeddi (1991) définissent la diffusion de sens comme : « un processus de tentative d'influencer la création de sens et la fabrication de sens d'autrui vers une redéfinition privilégiée de la réalité organisationnelle ».

Pour ces auteurs, la création et la diffusion de sens sont deux processus complémentaires et réciproques. La volonté d'influer et de transmettre un sens à ses interlocuteurs repose sur diverses stratégies et tactiques. Les acteurs élaborent ainsi des stratégies comme cadre de référence permettant la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion de l'information de manière à donner un sens, un but et une direction à l'organisation (Westley, 1990). Ce peut être l'évocation de faits historiques, de récits ou encore, l'utilisation d'un langage suggestif (Gioia & Chittipeddi, 1991). Ce peut être un langage symbolique (Rouleau, 2005), l'expression d'émotions (Maitlis & Sonenshein, 2010) ou l'usage d'expressions imagées telles la métaphore, l'analogie ou la comparaison (Langley & Denis, 2006).

Ces processus de diffusion de sens sont à la fois utilisés par les leaders, par les gestionnaires à la haute direction (Gioia & Chittipeddi, 1991), par les gestionnaires intermédiaires (Balogun, 2003), ainsi que par les autres acteurs organisationnels (Maitlis, 2005).

### **3.2. Revue de la littérature : Les cadres intermédiaires créateurs et diffuseurs de sens**

#### ***3.2.1 Les cadres intermédiaires créateurs de sens***

Les contributions des cadres intermédiaires vont au-delà des rôles fonctionnalistes, car ils jouent un rôle important de sensemaking, qui façonne leur implication dans la gestion des changements stratégiques.

La création de sens est un élément essentiel des pratiques organisationnelles pour plusieurs raisons. Premièrement, dans la société moderne dans laquelle nous vivons, les changements organisationnels sont souvent imprévisibles et inévitables. En tant que membres d'une communauté dans un tel contexte, les cadres intermédiaires doivent apprendre à faire face à ces changements, qui entraînent souvent un stress émotionnel et psychologique. Deuxièmement, la création de sens est un processus orienté agent qui place les personnes au centre de son cadre. Comme tout changement organisationnel implique la participation des membres, il est essentiel d'étudier les phénomènes à travers le prisme qui tient compte des facteurs humains. Troisièmement, la création de sens organisationnelle est un processus continu qui émerge collectivement à travers les interactions sociales. En bref, l'apprentissage organisationnel

consiste à apporter des changements sociaux et collectifs qui ont du sens pour les personnes impliquées.

- **Sensemaking et le changement**

Les processus de création de sens sont importants pendant les périodes de changement organisationnel (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995).

Tout d'abord, les cadres intermédiaires facilitent l'adaptation organisationnelle en façonnant la réflexion stratégique des cadres supérieurs, en contextualisant les visions abstraites dans des plans plus concrets qui peuvent être compris par les opérationnels et les experts qui travaillent en première ligne d'une organisation (Rouleau & Balogun, 2008). Ainsi, le changement stratégique est mis en œuvre par le biais de cadres intermédiaires qui assurent la médiation du sensemaking entre les cadres supérieurs et les employés en première ligne pour affecter à la fois les cognitions et les actions (Huy, 2002) et pour dépasser les vieilles connaissances et en adopter de nouvelles (Rouleau, 2005)

Ensuite, les cadres intermédiaires sont les mieux placés pour gérer la résistance au changement. Ils peuvent soit réussir la mise en œuvre des stratégies, en agissant en tant qu'atouts stratégiques pour le changement (Kras, et al., 2017), qui opérationnalisent les initiatives du changement, en alignant leurs unités sur les mandats exécutifs (Balogun & Johnson, 2004). Soit, entraver la déclinaison stratégique, à travers plusieurs façons comme le piétinement et le sabotage, surtout si les cadres intermédiaires jugent que leurs intérêts personnels ne sont pas en phase avec les orientations stratégiques (Guth & McMillan 1986).

Les cadres intermédiaires fournissent également un soutien émotionnel et psychologique complexe aux membres locaux lors des changements organisationnels (Huy, 2002). En effet, lorsque la direction générale informe les cadres intermédiaires de la mise en œuvre d'un changement, ces derniers sont amenés à modifier leurs schémas de pensée de manière à y intégrer le changement et résoudre ainsi l'ambiguïté, l'anxiété et le conflit inhérent à la situation (Poole, et al., 1989).

Les cadres intermédiaires font également des efforts importants pour répondre aux besoins psychologiques des membres de l'organisation. Dans ce sens, Sveningsson & Alvesson (2016) ont identifié les rôles critiques des cadres intermédiaires dans la défense et la protection des revendications d'indépendance de leurs collègues.

- **Sensemaking et l'apprentissage organisationnel**

Les cadres intermédiaires apportent une contribution significative à la création de connaissances en temps réel (Rouleau, 2005 ; Chen, et al., 2017), à l'acquisition de connaissances (Richards & Duxbury, 2015) et au partage des connaissances (Burgess & Currie, 2013). Ils servent d'ingénieurs du savoir lorsqu'ils synthétisent les connaissances tacites des employés et des cadres supérieurs (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995) et soutiennent l'apprentissage organisationnel (Rouleau, 2005).

Burgess & Currie (2013) ont constaté que les gestionnaires hybrides de niveau intermédiaire jouent un rôle stratégique dans «la médiation et la résolution du fossé de connaissances entre les couches supérieures et inférieures des organisations. Ces cadres intermédiaires hybrides agissent en tant que courtiers en connaissances et aident les organisations à comprendre la fonctionnalité de ces connaissances et comment les faire correspondre aux opportunités potentielles (Burgess & Currie, 2013). De sa part, Nonaka (1991) a affirmé que la valeur réelle d'une organisation apprenante est sa capacité à transférer des connaissances tacites entre ses membres. La connaissance tacite est un actif immatériel qui influence les valeurs et les perceptions des gens. Les cadres intermédiaires jouent un rôle essentiel dans l'apprentissage organisationnel car ils contribuent activement au processus de création de connaissances en rendant explicites les connaissances tacites (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Les cadres intermédiaires soutiennent également l'apprentissage informel qui se produit en tant que sous-produit des processus de travail réguliers et de la gestion des connaissances (Döös, et al., 2015). Ils se connectent avec plus de personnes à travers l'organisation et soutiennent le partage des connaissances au-delà des frontières organisationnelles (Ainsworth, et al., 2009).

- **Sensemaking et les interactions sociales**

Lorsqu'un changement stratégique est proposé et que les cadres intermédiaires doivent l'exécuter, ces derniers s'engagent dans la création de sens en se basant sur leurs propres histoires avec l'organisation, leurs liens personnels et leurs antécédents personnels (Maitlis, 2005).

Les cadres intermédiaires sont susceptibles d'interpréter le besoin de changement stratégique en fonction de leurs interactions avec d'autres (y compris les cadres supérieurs), puis de construire leur propre réalité leur permettant de comprendre le monde et d'agir en conséquence (Maitlis, 2005). Certes, les dirigeants fournissent des détails importants sur le changement, mais les cadres intermédiaires sont libres de construire leurs propres significations, et jouent donc un

rôle crucial dans la manière dont le changement est finalement transmis aux employés de première ligne (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Beck & Ploughman (2009) soulignent la manière dont les cadres intermédiaires structurent et enrichissent l'interprétation d'événements inhabituels dans les organisations, une activité pour laquelle ils sont particulièrement bien placés en raison de leur proximité avec les interprétations des cadres stratégiques et de première ligne.

Rouleau & Balogun (2011) cherchent à mieux comprendre la façon dont les managers intermédiaires contribuent stratégiquement au développement d'une organisation en examinant comment ils mettent en acte les rôles stratégiques qui leur sont dédiés. L'analyse de ces auteurs aboutit à l'élaboration d'un cadre, constitué de deux activités discursives :

- « Tenir la conversation » : Cette activité se rapporte aux interactions multiples que les cadres intermédiaires engagent dans des conversations formelles et informelles avec leurs pairs, leurs subordonnés, leurs supérieurs et leurs clients ou d'autres parties prenantes, afin de les faire adhérer dans leur programme.
- « Mettre en scène » : Se réfère à la capacité des managers intermédiaires de rassembler les gens autour d'un projet de changement pour lui donner sens et construire une alliance par rapport à ce changement. Cela inclut également des activités futures telles que la construction d'une image personnelle en tant que partenaire ou porte-parole afin de faciliter la mise en scène ultérieure et les performances de conversation.

Ces deux activités sont au cœur du processus de création de sens des cadres intermédiaires dans l'exercice de leurs rôles stratégiques, et que ces deux activités sont étayées par leur capacité à faire appel aux représentations symboliques et verbales et aux systèmes socioculturels auxquels ils appartiennent.

Balogun & Johnson (2004) ont montré que les cadres intermédiaires sont activement engagés dans la détermination des résultats du changement organisationnel par le biais d'interactions sociales au lieu d'être des destinataires passifs du changement. Les cadres intermédiaires interprètent leurs nouveaux environnements et guident les membres de l'organisation dont ils sont chargés en leur fournissant des conseils et des orientations (Toms, et al., 2011).

Mantere (2008) a observé, comment les attentes de rôle pouvaient à la fois permettre et contraindre le comportement des cadres intermédiaires et il a identifié huit micro-pratiques de gestion supérieures, qui clarifiaient les attentes et permettaient aux cadres intermédiaires de

performer leurs divers rôles stratégiques. Chaque pratique est construite sur des interactions managériales bidirectionnelles. La principale conclusion de cette étude est que des attentes cohérentes et réciproques entre les cadres supérieurs et intermédiaires sont nécessaires pour éviter les conflits de rôles et permettre les comportements stratégiques des cadres intermédiaires. Ces informations concordent avec les conclusions de Canales (2004), qui a montré comment les interactions de gestion verticales et latérales se combinent pour légitimer à la fois les nouvelles stratégies organisationnelles et les contributions d'acteurs individuels.

- **Sensemaking et la communication**

Le travail des cadres intermédiaires pour assurer la communication pendant le changement organisationnel est un autre domaine important de leur implication. Les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans la prise de décision et la création de consensus pour promouvoir la transformation organisationnelle (Ahearne, et al., 2014). Balogun (2006) a noté que la communication a plus à voir avec la génération de nouvelles connaissances et les significations partagées nécessaires à la transformation stratégique que la transmission d'informations. Carney (2004) a constaté que la structure organisationnelle, en particulier le nombre de niveaux hiérarchiques de gestion, influençait la perception des gestionnaires quant à leurs rôles stratégiques. Il n'est donc pas surprenant que les structures organisationnelles plates améliorent le flux de communication et permettent la participation au développement de stratégies.

Holmemo & Ingvaldsen (2016) ont recommandé une implication précoce et intensive des cadres intermédiaires pour une transformation Lean qui nécessite une réduction des coûts grâce à l'amélioration des processus, à l'élimination des déchets et à une amélioration continue systématique. Ils ont identifié les cadres intermédiaires comme des initiateurs et des champions de l'amélioration continue. Ces résultats indiquent le rôle essentiel des cadres intermédiaires dans l'appui aux changements organisationnels et à la mise en œuvre de pratiques innovantes.

Dans le processus social de création de sens, les destinataires du changement échangent des histoires, des potins, des rumeurs, des blagues, des conversations et des discussions pour interpréter ce qu'ils devraient faire pour mettre en œuvre les plans de changement de leurs supérieurs (Balogun & Johnson, 2004, 2005 ; Maitlis, 2005). Ainsi, l'activité de sensemaking des cadres intermédiaires se manifeste non seulement à travers des communications formelles (écrites ou orales) sous la forme de documentation ou de présentations, mais aussi à travers les échanges nettement plus informels (Stensaker, et al., 2008). Les cadres intermédiaires occupent alors une position difficile en raison du travail émotionnel considérable nécessaire pour faciliter

le changement et gérer l'interaction entre les cadres supérieurs et les employés (Clarke & Salleh, 2011, réf. Sarala, et al., 2017). La stratégie n'est plus considérée comme l'apanage du top management, mais comme interprétée et exécutée par divers acteurs à plusieurs niveaux organisationnels (Sarala, et al., 2017).

### 3.2.2 *Les cadres intermédiaires diffuseurs de sens*

Les auteurs abordent de façon séparée les actions des différents acteurs sur la formation de la stratégie. En effet, certains considèrent que les cadres supérieurs comme le centre du cercle qui formule, élabore et exécute la stratégie (Ansoff 1965, Andrews 1971). Tandis que les autres auteurs mettent en avant le rôle de l'encadrement intermédiaire tant dans la formulation que dans la mise en œuvre de la stratégie (Dutton & Ashford 1993, Floyd & Wooldridge 1992, Wooldridge, et al., 2008). Floyd & Wooldridge (1992) se sont basés sur la manière dont les cadres intermédiaires diffusent leur vision et représentation à travers les différents échelons de l'organisation, pour proposer leurs rôles en fonction de la direction de l'influence qu'ils exercent sur la stratégie. A cet égard, les auteurs ont fait la distinction entre les rôles associés à une influence ascendante, dont l'action est dirigée vers le haut de l'entreprise et les rôles liés à une influence descendante, dont l'action est orientée vers les opérationnels. Le tableau 2 présente les typologies des rôles des cadres intermédiaires dans un processus de diffusion e sens.

**Tableau 2 : Typologie des rôles des cadres intermédiaires**

	<i>Influence ascendante</i>	<i>Influence Descendante</i>
<i>Divergent</i>	Proposer des alternatives stratégiques	Faciliter le changement
<i>Intégrative</i>	Synthétiser les informations	Mettre en œuvre les stratégies de changement

Source : Floyd & Wooldridge (1992)

- **L'influence ascendante des cadres intermédiaires**

Floyd & Wooldridge (1992) ont distingué deux types d'influence ascendante dans leur typologie sur les rôles des cadres intermédiaires :

- L'influence divergente : elle réfère à l'apport d'idées novatrices pour renouveler la stratégie (Floyd & Wooldridge, 1992). En effet, le cadre intermédiaire est en mesure de prendre l'initiative de proposer à sa hiérarchie des suggestions novatrices, examinés et expérimentés en collaboration avec les agents opérationnels.
- L'influence intégrative : elle renvoie à la nécessité de développer des cognitions permettant l'intégration d'informations diverses, afin de donner une direction cohérente à la stratégie (Floyd & Wooldridge, 1992). En effet, les cadres intermédiaires synthétisent des informations concernant les événements internes et/ou externes à l'organisation, les évaluent, puis les interprètent avant de les transmettre à leur hiérarchie supérieure.

- **L'influence descendante des cadres intermédiaires**

L'influence descendante, quant à elle, intervient lors de la mise en œuvre des plans stratégiques conçus par le top management, contrairement à l'influence ascendante, qui a pour effet d'altérer les orientations stratégiques (Floyd & Wooldridge, 1992).

Floyd & Wooldridge (1992) assignent aux cadres intermédiaires deux rôles liés à cette influence, le premier est un rôle de facilitateur du changement. Ce rôle fait référence à une intervention de l'encadrement intermédiaire pour promouvoir l'autonomie et la prise d'initiatives au sein de leur domaine de responsabilités. Huy (2001) soutient que ces cadres intermédiaires sont les meilleurs alliés des dirigeants pour instaurer un changement stratégique facilement. En effet, ils sont en mesure d'encourager les discussions et favoriser l'implication des employés dans le changement, à travers leurs rôles interpersonnels (leader, coach et médiateur) et grâce à leur crédibilité en interne. Le deuxième rôle est considéré comme le rôle classique des cadres intermédiaires, qui est la mise en œuvre de la stratégie. A travers ce rôle, l'encadrement intermédiaire intervient pour aligner la vision organisationnelle aux plans d'actions à réaliser et pour traduire les orientations stratégiques en objectifs à atteindre (Rôle de contrôle), en déployant les ressources appropriées de manière efficace et efficiente (Floyd & Wooldridge, 1992). Floyd & Wooldridge (1992) stipulent que l'implantation est généralement perçue comme un processus mécanique de l'application des plans d'action dérivés des orientations stratégiques. Toutefois, un écart d'implantation est souvent constaté, résultant de

la divergence entre la conception de la stratégie par les cadres dirigeants et sa conscientisation aux échelons inférieurs.

#### **4. Le modèle conceptuel**

Les systèmes de contrôle sont des systèmes formels qui fournissent des informations de l'environnement interne et externe aux gestionnaires (Bouwens & Abernethy, 2000). Ils créent un contexte riche qui pourrait être utile pour la création de sens stratégique, mais on en sait peu sur leur rôle ou leur contribution réelle (Heidmann, et al., 2008).

##### **➤ Les leviers de contrôle et le changement**

Plusieurs auteurs se sont basés sur le cadre de Simons (1995) pour étudier le changement stratégique des organisations, ils se sont penchés particulièrement sur les avantages du système de contrôle interactif. Tout d'abord, l'usage interactif des systèmes de contrôle est utilisé pour faciliter le changement stratégique et améliorer la performance (Kober, et al., 2007 ; Abernethy & Brownell, 1999). Précisément, Arjaliès & Mundy (2013) montrent que ce changement stratégique est facilité les systèmes de contrôle interactifs à travers la communication de la vision et les débats autour des buts organisationnels. Enfin, Nafzaoui & Belkindoussi (2021) ont étudié dans quelle mesure l'introduction d'un système de contrôle de gestion pourrait-il devenir un levier incontournable de la conduite du changement organisationnel. Ainsi ces études mettent l'accent sur la capacité du système de contrôle interactif à favoriser le dialogue et le débat en face à face sur différentes interprétations des questions stratégiques, afin de réduire les incertitudes stratégiques et permettre le renouvellement stratégique. Ce qui permet de conclure que le système de contrôle interactif contribue à la création de sens stratégique.

**Proposition 1 : Les systèmes de contrôles interactifs devraient être utilisés par les cadres intermédiaires pour diffuser le sens stratégique de manière ascendante lors d'un changement stratégique.**

##### **➤ Les leviers de contrôle et l'apprentissage organisationnel**

Simons (1995) a précisé que les systèmes de contrôle diagnostic sont conçus pour conserver l'attention de l'organisation et les actions ne sont déclenchées que lorsque des objectifs de performance critiques sont menacés. Toutefois, les ajustements cibles sont intégrés

pour corriger les écarts constatés, sans pour autant remettre en cause les objectifs initiaux nécessaires à la mise en œuvre des stratégies envisagées, Il s'agit donc d'un apprentissage en simple boucle (Argyris & Schön, 1978). Tandis que les systèmes de contrôle interactif stimulent un apprentissage organisationnel, en focalisant l'attention et en incitant à l'échange interactif d'informations. Cet apprentissage permet la modification des objectifs fixés au départ ou la remise en cause des stratégies sur lesquelles reposent les actions, d'où l'émergence de nouvelles idées et stratégies. Il s'agit donc d'un apprentissage en double boucle (Argyris & Schön, 1978). De sa part, Henri (2006) inclut la notion de l'usage simultané et équilibré des systèmes diagnostics et interactifs, qui représente une force, car elle génère une tension qui reflète une notion de concurrence et de complémentarité et contribue positivement à améliorer les capacités organisationnelles, tout particulièrement l'apprentissage organisationnel à travers la stimulation du dialogue. Aussi El Haoaury et al., (2021) ont analysé le lien conceptuel entre le contrôle de gestion et l'apprentissage organisationnel et ont apporté un éclairage supplémentaire en mettant l'accent sur le sens des relations organisationnelles par l'apprentissage, la confiance, les états de dissonance cognitive, la construction de sens ou encore l'expérience.

Puisque les chercheurs qui s'inscrivent dans une perspective interprétative définissent la création de sens stratégique comme un processus d'apprentissage au cours duquel les individus découvrent les relations entre l'organisation et son environnement (Daft & Weick, 1984), alors le système de contrôle interactif favorise la création de sens à travers l'apprentissage organisationnel en double boucle.

**Proposition 2 : Les systèmes de contrôles interactifs devraient permettre la création de sens stratégique via l'apprentissage organisationnel en double boucle.**

**Proposition 3 : Les systèmes de contrôles diagnostics devraient être utilisés par les cadres intermédiaires pour renforcer leurs rôles de diffuseurs de sens lors de la mise en place du changement stratégique.**

➤ **Les leviers de contrôle et la communication**

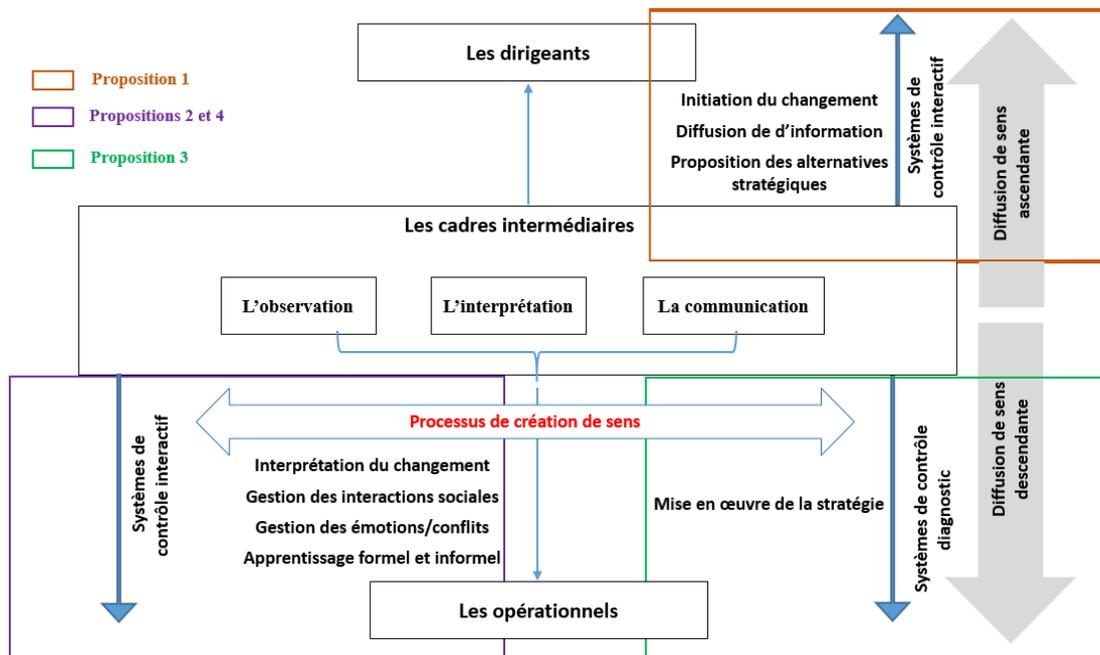
Les informations issues des systèmes de contrôle interactifs servent principalement de catalyseur pour promouvoir le dialogue et le débat face à face sur la signification de ces informations et des plans d'action appropriés. Des informations semi-codées qui permettent

différentes interprétations mais restent simples pour éviter les discussions sur les calculs et les transformations sont les mieux adaptées pour encourager ces interactions (Simons, 1995). Ainsi, les cadres intermédiaires s'appuient alors sur leurs expériences passées pour réduire l'équivocité perçue de la situation et sélectionner une représentation partagée de la réalité. Par conséquent, l'usage interactif a un impact positif sur la communication et contribue ainsi à réduire l'équivocité des questions stratégiques.

**Proposition 4 : Les cadres intermédiaires devraient faire usage des systèmes de contrôle interactifs pour la création de sens stratégique, en s'appuyant sur la communication.**

La figure 1 présente le cadre conceptuel de notre recherche qualitative suit :

**Figure 1 : Modèle conceptuel et propositions de recherche qualitative**



Source : les auteurs de cet article

## Conclusion

L'objectif de cet article est de proposer un modèle théorique, qui trace la manière dont les cadres intermédiaires font usage des leviers de contrôle pour créer et diffuser le sens lors d'un changement stratégique.

Les cadres dirigeants étaient toujours considérés comme les acteurs centraux, qui expliquent la relation entre le contrôle et la stratégie (Simons, 1995). Cette vision a été largement critiquée par plusieurs auteurs (Floyd & Lane 2000 ; Wooldridge, et al., 2008 ; Weick, 1995 ; Rouleau & Balogun, 2011). Ainsi, l'emplacement et la logique de l'acteur stratégique clé semblent transgresser les frontières formelles et hiérarchiques et ils peuvent émerger de manière inattendue en dehors du centre stratégique (Skaerbaek & Tryggestad, 2010). Par conséquent, l'importance des cadres intermédiaires est mise en exergue non seulement dans la formulation et la mise en œuvre du changement stratégique, mais aussi dans le processus de création de sens et de diffusion tant ascendante que descendante au sein de l'organisation, pour le renouvellement stratégique.

Floyd & Wooldridge (2000) considèrent les cadres intermédiaires comme des membres clés de la communauté organisationnelle étant donné qu'ils agissent en tant que médiateurs entre les dirigeants et le reste de la communauté. La proximité, que des cadres intermédiaires ont à la fois avec le top management et l'opérationnel, leur permet de détecter les opportunités offertes par l'environnement, qui méritent d'attirer l'attention et qui peuvent être à l'origine de nouvelles initiatives stratégiques (Dutton & Ashford 1983 ; Floyd & Lane 2000).

Les cadres intermédiaires agissent en tant qu'atouts stratégiques pour gérer la résistance au changement (Kras, et al., 2017). En effet, leurs interprétations et les actions qu'ils mettent en œuvre au quotidien peuvent avoir un impact décisif sur la réussite de la mise en œuvre du changement. D'un autre côté les cadres intermédiaires peuvent freiner et saboter le changement s'ils jugent que leurs intérêts sont en déphasage avec les orientations stratégiques de l'organisation (Guth & McMillan 1986). Généralement, l'annonce du changement stratégique par la direction générale engendre de l'ambiguïté et de l'anxiété chez les acteurs opérationnels. Pour faire face à cette situation délicate, les cadres intermédiaires jouent des rôles de sensemaking et fournissent des soutiens émotionnels et psychologiques complexes aux membres locaux. Pour réussir leurs rôles, les cadres intermédiaires font usage des systèmes de contrôle interactif pour faciliter la communication entre eux et le reste des acteurs de l'organisation, à travers les débats et les dialogues face à face. Dans cette perspective, les

systèmes de contrôle interactifs contribuent à la création de sens stratégique en fournissent des orientations et facilitent les interactions qui aident les cadres intermédiaires à résoudre l'équivoque des questions stratégiques.

Enfin, les cadres intermédiaires font aussi usage des systèmes de contrôle interactif pour favoriser la création de sens à travers l'apprentissage organisationnel. Ainsi les cadres intermédiaires consolident la représentation sélectionnée de la réalité avec les expériences passées. Ils développent aussi des concepts concrets que les opérationnels peuvent comprendre et mettre en œuvre, à partir de la vision souvent abstraite développée par les cadres supérieurs (Fasshauer ; 2011) et soutiennent l'apprentissage organisationnel à travers la remise en cause des objectifs initiaux et la proposition de nouvelles alternatives stratégiques (Rouleau, 2005).

Sur le plan managérial, cet article permet de présenter l'ensemble des rôles que les cadres intermédiaires devraient adopter dans une situation de changement stratégique. Ces rôles permettront de réussir la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, de faire adhérer les acteurs autour des décisions stratégiques et d'améliorer les activités, les processus et la performance des entreprises. Sur le plan scientifique, cet article contribue à enrichir les connaissances sur la relation entre le contrôle et la stratégie. Il met en exergue les rôles importants des cadres intermédiaires et leurs usages des leviers de contrôle lors des processus de création et de diffusion de sens stratégique.

Toutefois, cette analyse reste restreinte, dans la mesure où elle dénigre les influences réciproques entre chaque groupe d'acteurs de l'organisation sur le processus de création et de diffusion de sens stratégique. En effet, la stratégie est le résultat d'interactions au quotidien entre cadres dirigeants, cadres intermédiaires et opérationnels (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski, 2008).

Il serait opportun pour les futures recherches de tester notre modèle conceptuel, sur le plan empirique, afin de confirmer nos résultats basés sur une revue de littérature dans un contexte réel. Elles devraient non seulement décrire les rôles des cadres intermédiaires dans le processus de sensemaking, mais analyser aussi les conditions qui favorisent l'application de ces rôles dans les organisations. Les futures recherches peuvent aussi analyser le processus de création et de diffusion de sens dans sa globalité, en analysant les interactions entre tous les acteurs de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

Abernethy, M. A. and Brownell, P. (1999) 'The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), pp. 189–204.

Ahearne, M., Lam, S. K., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68–87.

Ahrens, T. and Chapman, C. S. (2004) 'Accounting for Flexibility and Efficiency : A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain, *Contemporary Accounting Research*, 21(2), pp. 271–301.

Ainsworth, S., Grant, D., & Iedema, R. (2009). Keeping things moving: Space and the construction of middle management identity in a post-NPM organization. *Discourse and Communication*, 3, 5-25.

Andrews, K. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Argyris C. and Schön D.A. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley Reading, Massachusetts

Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300

Autissier, D., & Derumez, I., (2004), *Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements*, 13ème conférence de l'AIMS

Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39, 29-49.

Balogun, J., & Johnson, G., (2004), *Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking*, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549

Balogun, J., (2003), *From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries*, *British Journal of Management*, 14:1, 69-83

Beck, J., & Young, M. F. D. (2005). The assault on the professions and the restructuring of academic and professional identities: A Bernsteinian analysis. *British Journal of Sociology of Education*, 26(2), 183–197.

Bisbe, J. and Otley, D. (2004) 'The effects of the interactive use of management control systems on product innovation', *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp. 709–737.

- Blumer H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, 1969.
- Bouwens, J., & Abernethy, M. A. (2000). The Consequences of Customization on Management Accounting System Design. *Accounting, Organizations and Society*, 25(3), 221–241.
- Burgess, N., & Currie, G. (2013). The knowledge brokering role of the hybrid middle level manager: The case of healthcare. *British Journal of Management*, 24, S132-S142.
- Canales, J. I. 2004. Managerial action stemming from strategy formation: Does participation breed better strategymaking? Unpublished doctoral dissertation, IESE Business School, University of Navarra, Spain
- Carney, M. 2004. Middle management involvement in strategy development in not-for profit organizations: The director of nursing perspective. *Journal of nursing management*, 12(1): 13-21.
- Chen, C., Berman, E. M., & Wang, C. (2017). Middle managers' upward roles in the public sector. *Administration & Society*, 49(5), 700-729.
- Chenhall, R. H. (2003) 'Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future', *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 127–168.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Dent, J. F. (1990) 'Strategy , Organization And Control : Some Possibilities For Accounting ResearCH', *Accounting Organizations andsocfety*, 15(112), pp. 3–25.
- Döös, M., Johansson, P., & Wilhelmson, L. (2015). Beyond being present: Learning-orientated leadership in the daily work of middle managers. *Journal of Workplace Learning*, 27(6), 408-425.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. 1993. Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18: 397-428
- El Haoaury.O, Skouri. A & all (2021) « La relation contrôle de gestion apprentissage organisationnel : une revue systématique de la littérature», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1», pp : 234- 256.
- Floyd, S. W. and Lane, P. J. (2000) 'Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal', *The Academy of Management Review*, 25(1), pp. 154–177.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. 1992. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 153-167

Giddens, A., (1984), *The constitution of society*, Berkeley: California University Press

Gioia, D. A., K. Chittipeddi. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management J.* 12 433-448.

Guilmot, N. et Vas, A. (2011), Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel, Communication au 20ème congrès de l'Association internationale de Management Stratégique (AIMS) - 06/2011

Guth, W.D., MacMillan, I.C. (1986). Strategy implementation Versus Middle Management Self Interest. *Strategic Management Journal* 7(4): 313-327.

Heidmann, H., Schäffer, U., & Strahringer, S. (2008). Exploring the Role of Management Accounting Systems in Strategic Sensemaking. *Information Systems Management*, 25(3), 244-257.

Henri, J.-F. (2006) 'Management control systems and strategy: A resource-based perspective', *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), pp. 529–558.

Holmemo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs? – How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management*, 27(2), 1322-1345.

Hopwood, A. G. (1987) 'The archeology of accounting systems', *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), pp. 207–234.

Huy, Q. N. (2001) 'In praise of middle managers', *Harvard business review*.

Huy, Q., (2002), Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665

Jarzabkowski, P. and Whittington, R. (2008) 'Editor's Special A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education', *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp. 282–286.

Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548–570.

Kloot, L. (1997) 'Organisational learning and management control system: responding to environmental change', *Management Accounting Research*, 8, pp. 44–73.

Kober, R., Ng, J. and Paul, B. J. (2007) 'The interrelationship between management control mechanisms and strategy', *Management Accounting Research*, 18, pp. 425–452.

Kras, K. R., Rudes, D. S., & Taxman, F. S. (2017). Managing up and down: Community corrections middle managers' role conflict and ambiguity during organizational change. *Journal of Crime and Justice*, 40(2), 173-187. doi:10.1080/0735648X.2015.1085889

Langfield-smith, K. I. M. (1997) 'Management Control Systems And Strategy : A Critical Review', *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), pp. 207–232.

Langley, A. et J.-L. Denis (2006). « Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View », dans R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p. 136-161.

Maitlis, S. (2005), The social processes of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal*, 48:1, 21-49.

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.

Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x

Mead G. H., *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, 1934.

Mintzberg, H., (1973), *The nature of managerial work*, New York: Harper and Row

N. Clarke, N.M. Salleh. Emotions and their management during a merger in Brunei *Human Resource Development International*, 14 (3) (2011), pp. 291-304

Nafzaoui. M.A. & Belkindoussi O. (2021) « Relation des systèmes du contrôle de gestion et changement organisationnel: Une revue de littérature », *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 2 : Numéro 2» pp : 490 - 510

Nonaka, I. (1991). Knowledge creating company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, NY: Oxford.

Parsons T., *The Social System*, New York, The Free Press of Glencoe, 1951.

Poole, P.P., Gioia, D.A., & Gray, B., (1989), Influence modes, schema change, and organizational transformation, *The journal of applied behavioural Science*, Vol. 25, pp.271-289

Richards, G. S., & Duxbury, L. (2015). Work-group knowledge acquisition in knowledge intensive public-sector organizations: An exploratory study. *Journal of Public Administration*, 25(4), 1247-1277.

Rocheblave-Spenlé (1998) A., Rôles et Statuts, Dictionnaire de la sociologie, Paris, Encyclopaedia Universalis & Albin Michel.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell changes every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1440.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.

Rouleau, L., & Balogun, J., (2007), Exploring middle managers' strategic sensemaking role in practice, Paper presented at the Academy of Management.

Sarala, R.M., Vaara, E. and Junni, P., 2019. Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the "human side" of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*.

Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Ha.

Skaerback, P. and Tryggestad, K. (2010) 'The role of accounting devices in performing corporate strategy', *Accounting, Organizations and Society*, 35, pp. 108–124.

Stensaker, I., Falkenberg, J. and Grønhaug, K., 2008. Implementation activities and organizational sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44, 2, 162-185.

Sutcliffe, K. M. (2001). Organizational Environments and Organizational Information Processing. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 197–230).

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2016). *Managerial lives: Leadership and identity in an imperfect world*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Toms, W. M., Kovacs, E., & Immordino, K. M. (2011). Planned radical change in organizations: Unintended consequences on roles and continuity. *Journal of Enterprise Transformation*, 1, 98-118. doi: 10.1080/19488289.2011.584272

Warglien, M. 2002. Intraorganizational evolution. J. A. C. Baum, ed. *The Blackwell Companion*

Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305–317.

Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. 2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, London: Sage.

Westley, F. R. 1990. Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management J.* 11 337-351.

Wooldridge, B., Schmidt, T., & Floyd, S.W., (2008), The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research, *Journal of Management*, 34:6, 1190-1221.