

Le contrôle : Essai d'élaboration d'une revue systémique

Control: A development test of a systemic review

Hafid Oumechtaq, (Doctorant)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Mohamed Tahrouch, (Enseignant-chercheur)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Abdellah Aajly, (Enseignant-chercheur)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

- *Adresse de correspondance :** Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Route de l'aéroport, B.P 1255, 90000
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc (Tanger)
Code postal : 90000
Téléphone : 0539 313 4 87 / 88 / fax 0539 313 493
oumechtaq_lpmo@yahoo.fr
- Déclaration de divulgation :** Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
- Conflit d'intérêts :** Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
- Citer cet article** Oumechtaq, H., Tahrouch, M., & Aajly, A. (2020). Le contrôle Essai d'élaboration d'une revue systémique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(3), 319-341.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4282212>.

DOI: 10.5281/zenodo.4282212

Published online: November 20, 2020.

Copyright © 2020 – IJAFAME



Le contrôle : Essai d'élaboration d'une revue systématique

Résumé

Le domaine de contrôle a connu une production scientifique énorme au cours du 20^{ème} siècle. Un certain nombre considérable de publications scientifiques sur ce domaine a été publié sur différents aspects du contrôle (types, modes, outils, mécanismes ...). Dans la rareté des analyses documentaires de ce concept, ce travail présente une analyse bibliométrique du concept du contrôle dans l'objectif d'élaborer une fiche bibliométrique en se basant sur les publications des chercheurs les plus influents dans ce domaine. À l'aide d'outil informatique de l'analyse bibliométrique, cette contribution permettra de dresser un état sommaire des contributions scientifique sur le concept de contrôle pendant le 20^{ème} siècle, aussi que de tracer l'évolution des publications dans ce domaine, dans le but de constituer une feuille de route pour les recherches futures. Pour cela, on a subdivisé les travaux en contrôle sur deux périodes principales, la première s'étale entre 1900 et 1950 sous l'appellation de la philosophie classique du contrôle, alors que la deuxième qualifiée de la philosophie moderne de contrôle, elle couvre la période entre 1950 jusqu'au 2000.

Mots clés : contrôle, organisation, management, autorité, pouvoir.

Classification JEL : M11, B15

Type de l'article : Article théorique

Abstract

The field of control has experienced an enormous scientific production during the 20th century. A considerable number of scientific publications on this field have been published on different aspects of control (types, modes, tools, mechanisms....). In the scarcity of literature reviews of this concept, this work presents a bibliometric analysis of the concept of control with the aim of developing a bibliometric record based on the publications of the most influential researchers in this field. With the help of a computerized bibliometric analysis tool, this contribution will provide a summary of the scientific contributions on the concept of control during the 20th century, as well as the evolution of publications in this field, with the aim of constituting a roadmap for future research. For this purpose, the work on control has been subdivided into two main periods, the first of which runs from 1900 to 1950 under the name of classical philosophy of control, while the second, described as modern philosophy of control, covers the period from 1950 to 2000.

Keywords: Control, organization, management, control system, authority, power.

JEL Classification: M11, B15

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Le contrôle est un concept dont les premières contributions scientifiques remontent au début des années 1900, considérant comme un mécanisme incontournable pour la bonne gouvernance des entreprises (Rantakari, Laari-Salmela, et Hurmelinna-Laukkanen 2017; Henri Bouquin et Kuszla 2014). Un mécanisme adaptable aux grandes et petites structures, privées ou publiques. De nombreuses recherches ont confirmé que le contrôle est un processus qui met en relation le contrôleur, le contrôlé et la méthode de contrôle, dans un but d'influencer et d'orienter le personnel vers les objectifs de l'organisation (Hewege 2012). Le contrôle est né et émergé au besoin de concrétiser l'autorité et le pouvoir dans les entreprises industrielles qui s'avèrent infligées par la croissance des activités de production. Dans un environnement caractérisé par une forte demande et une concurrence acharnée. La recherche de l'efficacité est l'objectif idéal des organisations (Evans et Tucker 2015). La nécessité de déléguer le pouvoir suite au développement des activités de gestion et de production revendique les grandes structures à mettre en place des systèmes de contrôle et de suivi beaucoup plus complexes aussi bien que la complexité des structures organisationnelles (Arrive et Feng 2018). Le contrôle par les résultats remplace la coordination directe par la voie hiérarchique, qui est justifiée coûteuse et bureaucratique. Les entreprises sont surmenées de suivre les différents changements internes et externes et de prendre des décisions au moment opportun et parallèlement aux changements, le système de contrôle doit fournir des informations claires, exactes et satisfaisantes pour alimenter le processus de prise de décisions.

Ce travail est concentré sur l'analyse des contributions scientifiques telles que les articles, livres et chapitres d'ouvrage, pour élaborer une fiche bibliométrique du concept de contrôle durant le 20^{ème} siècle en se basant sur une approche bibliométrique (Okubo 1997; Broadus 1987; Pritchard 1969) dans le cadre d'une recherche qualitative interprétative. Ce travail est subdivisé en deux axes fondamentaux, le premier est réservé à une revue de la littérature du concept de contrôle, cette dernière retrace deux philosophies, une est dite classique et l'autre dite moderne. Le deuxième axe sera consacré à l'analyse est la discussion de l'ensemble des contributions retenues pour cette recherche.

2. Revue de la littérature du contrôle.

2.1. La philosophie classique du contrôle

Le contrôle est un champ disciplinaire largement étudié dans les dernières années, la multitude des approches d'étude fait de l'ambiguïté l'image dominante de la revue de la littérature de ce concept. Les contributions des fondateurs du courant classique du contrôle ont émergé dans un contexte de la standardisation des tâches et la production de masse. Dans cet environnement

l'objectif dominant est la recherche de l'efficacité par la maîtrise de l'emploi des ressources financières, techniques et humaines. Le contrôle était une action indépendante exercée par ceux qui détiennent le pouvoir (les ingénieurs et les contre maîtres) sur les contrôlés généralement des exécutants de niveau subalterne dans le but est maîtrisé et vérifié la conformité de leurs actions en référence à des normes et des pratiques déjà prescrites.

L'organisation scientifique du travail, fameuse contribution de (Taylor 1911) justifier clairement cette bipolarité entre les contrôleurs et les contrôlés moyennant une étude scientifique des tâches et opérations dans l'organisation. Les travaux de Taylor ont émergé dans un environnement où la recherche de l'efficacité à travers la maîtrise du gaspillage des ressources était l'objectif des dirigeants. La standardisation et le calcul du temps s'imposent comme solution ultime de cette approche de contrôle, dont l'objectif est de contrôler la conformité des exécutions des employés aux normes prescrites par les ingénieurs. Plus tard, Colley en 1923, a souligné que le contrôle est l'idée principale de Taylor (Copley 1923), il admit dans son ouvrage intitulé « *The Principles of Scientific Management* » que le contrôle doit être placé entre les mains des managers. Quant à Emerson 1912, d'où son métier de consultant en management et efficacité, il a désigné onze principes de l'efficacité dans son livre « *The twelve principles of efficiency* ». Pour Giglioni et Bedeian (1974) ils soulignent que les douze principes sont les fondements de développement de la théorie de contrôle du 20ème siècle (Giglioni et Bedeian 1974). Dans le même sens, le contrôle dans les travaux d'Emerson s'articule généralement sur la standardisation des opérations et les conditions du travail des employés, plus particulièrement le onzième principe.

En 1914, Church, considérait comme l'un des fondateurs de la théorie de contrôle, dans son livre « *The science and practice of management* » souligne les cinq fonctions de l'administration dont on trouve le contrôle en troisième fonction. Le contrôle est attaché à fonction de direction et de coordination des autres fonctions de l'administration que l'auteur a citée. Le contrôle chez Church a pris l'aspect administratif où il est associé aux équipements et outils de travail, puisqu'il a mentionné la fonction équipement avant la fonction de contrôle. Les travaux de Fayol en 1916, affirment que l'autorité est un moyen de contrôle, qu'il l'a sectionnée en autorité statutaire acquise par la fonction et l'autorité personnelle qui dépend de la personnalité et l'intelligence du contrôleur, chose que Bouquin (1991) confirme dans sa contribution qui porte sur le contrôle invisible (H. Bouquin 1991a). Il a défini le contrôle comme veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés (p.11). Le contrôle fonctionne comme un mécanisme de sanction et de récompense du personnel dans le but de les orienter vers les objectifs de l'organisation dans un cadre d'administration (Fayol 1916). Pour Lawson (1920), l'exercer de contrôle ne

peut avoir lieu qu'après la compréhension des lois et les exigences appliquées. Il a défini le contrôle comme un point dont sa position est connue et décidée par l'administration. Pour cet auteur le contrôle est un point dont sa position est connue par la direction qui va décider de l'objet de contrôle (p.14) (1920), il a noté que le contrôle ne peut être efficace sans la présence d'une vision et la capacité de prendre la décision, les lois ont un rôle de réglementation dans les travaux de Lawson (1920) plus particulièrement la loi de l'unité de contrôle. Les contributions de Lawson ont été la base de développement des recherches en contrôle et plus récemment en contrôle de gestion (Lawson 1920).

Dutton (1924) dans son livre «*Factory management 1924*», a mentionné le contrôle dans la troisième fonction de la production, dont il a affecté au contrôle sept activités principales. Par conséquent le contrôle est rattaché à la fonction production de l'entreprise, on remarque dans les travaux de Dutton (1924) que le contrôle est une fonction qui contient la planification, l'ordonnement, les ressources humaines et la qualité. Pour ce dernier la nécessité des inputs sous forme des informations qui proviennent généralement des services comptables et statistiques, pour l'exercice de contrôle est l'un des points les plus importants dans la contribution de (Dutton 1924). Pour cet auteur, le contrôle est le mécanisme qui permet de s'assurer du bon fonctionnement des activités de planification et de coordination (Dutton 1926). L'indispensabilité du contrôle et de la planification dans les organisations industrielles est l'objet de travail de Lichtner (1924), le caractère opérationnel et technique et sa relation avec la planification constituent les apports de cet auteur. Il a énuméré les fonctions du contrôle au nombre de trois, premièrement mettre en commun tous les facteurs pertinents à l'établissement des politiques et à la détermination des opérations et ensuite prévoir la production, la vente et le financement sur la base des performances réalisées. Finalement, contrôler les opérations conformément aux objectifs préétablis (Lichtner 1924). Le seizième principe de Robinson (1925), porte explicitement sur le contrôle dans le cadre de ses travaux sur les huit principes de l'organisation. Pour Robinson, le contrôle est l'outil qui permet la collecte, le tri, la combinaison et le classement des informations détaillées sous des formes adaptées pour faciliter leurs utilisations par les managers (P.147). Il a distingué trois étapes de contrôle, premièrement l'identification et la mesure des résultats de la prévision et l'enregistrement des résultats pour en finir avec les actions correctives en fonction des résultats réalisés (Robinson 1925).

Les recherches en contrôle vont marquer une transition suite aux travaux d'Urwick (1928), qui a mentionné que le contrôle est un mécanisme qui met en relation le personnel, la direction et les actions par un système de mesure,

ces quatre éléments misent en relation qui fait des travaux d'Urwick une exception dans l'évolution du concept de contrôle. Pour lui, le système de mesure permet de s'assurer que les réactions des individus sont conformes aux décisions de la direction. Pour cela, il a énuméré cinq principes du contrôle à savoir la responsabilité, la preuve, l'uniformité, comparaison, et l'utilité de contrôle (Urwick 1928). Dent (1935), a abordé le contrôle de gestion dans le cadre de la budgétisation, il a défini le contrôle budgétaire comme " l'élaboration d'un plan visant à assurer la meilleure mesure possible de l'efficacité globale". Il a conclu dans ces travaux que le contrôle budgétaire doit se faire sur la base du pouvoir et délégation du pouvoir en définissant les responsabilités (Dent 1935).

Le contrôle dans l'organisation est l'objet des travaux de Rose (1935), qui a admis que le contrôle supérieur est une enquête périodique pour les trois fonctions de l'entreprise (administrative, commerciale et financière), dont l'objectif est de faire une comparaison de la situation dans le temps (Rose 1935). Mary Parker Follett (1937), a proposé deux types de contrôle, le premier est relatif au contrôle des faits et le deuxième est un contrôle centralisé qui s'occupe de la coordination de différents contrôles dans l'organisation. Elle a admis que l'objectif ultime de l'organisation est le contrôle. Elle a proposé quatre principes fondamentaux pour l'organisation (Gulick et Urwick 1937), dont on trouve la coordination par un contrôle direct des responsables, par des relations personnelles et aussi par la hiérarchie administrative. Pour cet auteur, le contrôle est un processus qui ne se termine pas en une simple action de vérification et d'inspection (Mary Parker 1937).

Davis (1937) a défini le contrôle comme un ensemble des instructions de conduite et de régulation des activités de l'organisation (Davis 1937a). La recherche de la performance par la coordination des fonctions de l'organisation est l'objectif des travaux de Davis (1928). Il a proposé huit étapes qui constituent le processus de contrôle à savoir la planification, l'ordonnancement, la préparation, la répartition, la mise en place, la supervision, la mesure et les actions correctives. En 1941 dans son livre «*Industrial organization and management*» dans lequel il est mentionné que le contrôle est une activité de régulation et de conformité des tâches pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Il a suggéré trois objectifs de contrôle notamment, la performance, la coordination des actions et finalement réduire les coûts (Davis 1928; 1937b; 1940). Le livre de Glover et Maze en 1942, «*Managerial control; instruments and methods in industry*», explore trois aspects fondamentaux de contrôle, premièrement la nécessité de mettre en place des outils et mécanismes tels que le budget, le système de paiement, la comptabilité et les normes. Deuxièmement, instaurer le contrôle dans le processus de fabrication par le contrôle des matériels, le travail et les outillages de production et en dernier lieu, le contrôle des coûts administratifs et

marketing. On peut dire que ce travail sépare le contrôle en contrôle administratif et technique (Glover et Maze 1942).

Dimock (1945), a défini le contrôle comme l'analyse de la performance actuelle à la base des normes et des objectifs fixés dans le but de déterminer dans quelle mesure les réalisations sont à la hauteur des attentes exprimées dans les objectifs préfixés (Dimock 1945). Mc Cully (1948), a proposé un manuel pratique intitulé « *Management controls for foremen and supervisors* » destiné aux contremaîtres et les superviseurs, en plus du contrôle budgétaire introduit par Glover et Maze (1942), on trouve le contrôle de la qualité et financier comme principaux apports. Le livre de Mc Cully constitue un guide pratique pour les managers en matière de contrôle (McCully 1948).

2.2. La philosophie moderne du contrôle

Plus récemment, les années cinquante ont été témoins du développement des travaux sur le contrôle, les textes s'intensifient et le terme contrôle de gestion apparaît, notamment les contributions de Drucker (Drucker 1954; Koontz 1956; Anthony 1965a; Woodward 1970; Mockler 1972), la majorité des travaux sont la continuité des travaux réalisés par les classiques du contrôle. L'approche comptable et managériale du contrôle est la plus dominante dans la plupart des travaux. Les contributions des auteurs se concentrent sur les moyens, instruments et les outils de contrôle que les managers utilisent pour contrôler les activités de l'entreprise. Les managers se voient dans ce cadre moderne comme des agents d'amélioration de la performance de l'entreprise, pour cela l'ensemble des travaux de cette période sont focalisés sur l'identification des modes et les types de contrôles, aussi bien que l'identification des contextes organisationnels auxquels apparaissent.

Les premières contributions de l'ère moderne du contrôle en tant que fonction qui s'intéresse aux moyens et outils misent en œuvre pour aboutir à l'objectif de la performance. Terry (1953) a défini le contrôle comme une fonction qui s'exerce au moyen des outils tels que la stratégie, la structure organisationnelle, la supervision, les systèmes et le commandement (Terry 1953). Selon Koontz et O'donnell (1955), le contrôle est avant tout une fonction de mesure et de la correction des performances des subordonnées afin d'assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise (Koontz et O'donnell 1955), ils ont ajouté que le contrôle est un processus qui englobe la production, la finance, la performance globale et la qualité. Le contrôle pour les deux auteurs est une activité des managers qui implique les exigences des objectifs de la planification.

Dans les années 60, Etzioni (1961) a publié un travail sur la corrélation entre le pouvoir et son implication dans les organisations complexes, dont on trouve son approche sur l'attitude du contrôlée, il a dégagé trois types d'attitudes du contrôlée à savoir une attitude positive, dans le contrôlée est très impliqué dans

l'organisation et l'attitude évaluative dans laquelle le contrôlé, il cherche à satisfaire ses intérêts d'où le rapport récompense rétribution est égalitaire entre deux parties et enfin l'attitude négative où le contrôlé est sous une force contraignante de l'organisation (Etzioni 1961; 1971). Le marché, l'environnement et la technologie utilisés par l'entreprise sont les déterminants de la structure organisationnelle dont le contrôle a émergé (Burns et Stalker 1961).

Plus tard, en 1964, le contrôle stratégique a été l'objet des travaux d'Anthony Robert (Anthony 1965a; 1988a), qui a stipulé que le contrôle stratégique intervient avant l'action de contrôle, comme un outil de choix des objectifs de l'organisation. Alors que le contrôle de gestion intervient comme moyen de mise en œuvre de la stratégie choisie par les décideurs et qui s'exerce au moment de l'action. L'auteur conclut ses travaux par le constat qui souligne que le contrôle des tâches a pour objectif de s'assurer de la conformité aux plans déterminés dans la stratégie de l'entreprise. La contribution d'Anthony permet de classer l'objet de contrôle en trois niveaux de management c'est-à-dire le top management associé à la direction et le management intermédiaire relié aux managers et le niveau opérationnel attaché au niveau subalterne de l'organisation (Anthony 1965a; 1988a). Par ailleurs (Perrow 1967; 1970) introduit dans ces travaux le contrôle par la planification désignée par le contrôle a priori et le contrôle par feedback qu'il a expliqué comme un contrôle par ajustement en se basant sur des actions correctrices.

D'une part, Reeves et Woodward (1970) ont distingué le contrôle impersonnel administratif qui se fait par le moyen des règles, procédures administratives et le contrôle impersonnel mécanique qui s'exerce par le système de production et les machines de fabrication, alors que le contrôle personnel lié à la hiérarchie (Reeves et Woodward 1970a). Le contrôle organisationnel encadré par les routines, procédures et les pratiques et qui vise la mesure et le suivi de la performance de l'organisation est constitué l'objet de la contribution de (Dalton et Lawrence 1971), ils ont abordé aussi le contrôle social qui désigne l'effet du groupe de travail et l'autocontrôle qui est exercé par soi-même (Dalton et Lawrence 1971). Les travaux de Hopwood (1970,1972) sont une continuité de ce qui a été abordé par Dalton et Lawrence, mais il a introduit le contrôle administratif au lieu du contrôle organisationnel (A. Hopwood 1972; A. G. Hopwood 1974b; 1974a).

En 1972, le contrôle par feedback pour corriger et rapprocher les résultats aux prévisions et le contrôle que Koontz et Bradspies (1972) ont appelé contrôle par feedforward, qui vise l'anticipation des résultats voulus par l'organisation (Koontz et Bradspies 1972). Deux ans plus tard, Newman distingue le contrôle par la direction similaire au contrôle par la planification de Perrow (1967), et le contrôle par la sélection des actions au moment de l'exécution pour finir par le contrôle postérieur qui se concentre sur les écarts

entre les résultats souhaités et les réalisations (Newman 1975). En outre les travaux d'Ouchi et Maguire (1975), révèlent le contrôle des comportements qui s'exerce par la hiérarchie et le contrôle des résultats qui se fait par les règles, procédures et le système de production qu'on trouve chez Reeves et Woodward (1970), (Ouchi et Maguire 1975). (Ouchi 1977) a ajouté en 1977 autres que ce qui est noté en dessus, le contrôle rituel qui est un contrôle des caractéristiques, le savoir et la qualification du personnel.

À ce stade la plupart des contributions sur le contrôle portent sur la description du processus et les modes de contrôle en se basant sur l'approche cybernétique qui passe par la détermination préalable de la norme et la référence de contrôle. Hofstede (1978) va introduire une approche non-cybernétique de contrôle à savoir le contrôle intuitif qui est un contrôle des actions déterminantes pour la réalisation des objectifs de l'organisation qui doivent être à leur tour clair et mesurable, quand les objectifs sont moins clairs Hofstede suggère un contrôle par jugement du résultat des actions entreprises, alors que lorsque les objectifs, les résultats et les actions sont ambigus l'auteur suggère un contrôle politique (Hofstede 1978; 1981). L'approche cybernétique de Hofstede repose sur le contrôle routinier adopté lorsque les tâches sont simples et répétitives, et le contrôle par expert qui accumule une expérience pour en finir par le contrôle par essai qui favorise l'apprentissage dans l'organisation. Quant à Ouchi (1979), il a abordé trois types de coordination qu'on peut les qualifier comme des mécanismes de contrôle, premièrement on trouve le contrôle par le marché qui consiste sur l'ajustement selon la concurrence et les prix, en second lieu on trouve le contrôle par la bureaucratie équivalant au contrôle organisationnel de (Dalton et Lawrence 1971) et le contrôle personnel de (Reeves et Woodward 1970) où les règlements et les procédures dominent le processus de contrôle et en dernier lieu l'auteur à évoqué le contrôle par clan qui se focalise sur la convergence des objectifs individuels et organisationnels vers le même point, ce contrôle permettait une forte implication du personnel dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation (Ouchi 1979; 1980; Wilkins et Ouchi 1983).

La revue de la littérature dévoile que la coordination est le mot le plus proche au contrôle, et le plus utilisé dans les contributions des auteurs de cette période pour illustrer le concept de contrôle. Pour Henri Mintzberg, le contrôle peut se faire par les cinq moyens de coordination à savoir premièrement la coordination par ajustement mutuel où la communication informelle et l'interaction entre le personnel détermine le sort du contrôle, en second lieu, on trouve la coordination par la supervision directe ici le sens de la responsabilité et la délégation du pouvoir est indispensable pour le processus de contrôle, ensuite la coordination par la standardisation des procédures, des produits et des qualifications d'où l'aspect cybernétique de contrôle qui repose

sur l'identification des normes et des référentiels sur lesquels on se base pour faire le contrôle (Henri Mintzberg 1982; Henry Mintzberg 1990). Le contrôle pour Merchant en 1982 est limité à trois domaines à savoir le contrôle des actions chose qui impacterait le comportement qu'on trouve chez (Ouchi 1977) par la suite l'auteur aborde le contrôle des résultats et le contrôle du personnel qui sont la continuité des travaux de (Henry Mintzberg 1990) en ce qui concerne le contrôle des qualifications et du savoir du personnel (K. A. Merchant 1982; Kenneth A. Merchant 1985).

Les travaux de (Flamholtz, Das, et Tsui 1985) portent à la fois sur les moyens de contrôle et le moment de leurs interventions, pour eux la planification est un mécanisme ex-ante de contrôle, alors que la mesure est une forme de contrôle ex-post et elle permet d'alimenter le processus des actions correctives qui une forme de contrôle pour contrôler et motiver le personnel. Les trois auteurs ont aussi listé les déterminants de contrôle dans leurs travaux à savoir la structure organisationnelle, la culture, le marché, les valeurs et la culture cette contribution approuve la relation étroite de l'évolution du concept de contrôle et l'évolution des théories des organisations. Bouquin en 1991 a introduit trois processus qui s'exerce à trois moments différents, le premier est en amont de la réalisation des tâches, il a appelé le processus de finalisation, il ressemble au contrôle par planification de (Flamholtz, Das, et Tsui 1985), l'objectif visé est de réaliser un diagnostic et l'ajustement des ressources (Perrow 1967), le deuxième processus est un processus qui s'active au moment de l'exécution des tâches l'auteur l'appelé le processus de pilotage, il vise l'observation directe des actions au moment de leurs réalisations cela permet le contrôle par l'intervention directe et le troisième processus est celui de post évaluation après la réalisation de l'action, il est similaire au contrôle par résultats introduits par (Henri Mintzberg 1982, 1990) dont l'objectif est de prendre et de capitaliser les mesures correctrices pour favoriser l'apprentissage (H. Bouquin 1991b). Comme moyens de contrôle Bouquin suggère en premier lieu le mécanisme de la bureaucratie pour définir les procédures et les règlements et le recours à la voie hiérarchique pour leur exécution, en second lieu la direction par objectif comme moyen de contrôler par les ressources humaines par la motivation et l'implication du personnel cela renvoie au contrôle par les comportements abordés par (Ouchi 1977).

En 1991 Michel Fiol (1991) a proposé quatre contrôles pour converger les buts dans l'entreprise, qu'on peut les considérer comme des moyens de contrôle. Le premier est le contrôle des activités par les règlements et les procédures soulignées par (Hopwood 1974), en deuxième le contrôle de la gestion en se basant sur les résultats introduise par (Newman 1975), et ensuite le contrôle des comportements par la responsabilisation et la motivation du personnel pour finir avec le contrôle de l'identité qui revoie automatiquement au contrôle de la culture de l'entreprise chez (Flamholtz, Das, et Tsui 1985).

Pour Scott, en 1992 le contrôle peut s'exercer entre le personnel de l'organisation, on parle ici du contrôle interpersonnel par le biais de l'influence soit par le pouvoir acquis par les qualités personnelles soit par l'autorité acquise par la hiérarchie, d'une autre par le contrôle peut être impersonnel exercé par l'organisation par le mécanisme de la structure organisationnelle et enfin le contrôle intériorisé qui se nourrit de la personnalité de l'individu et les valeurs transmises par l'entreprise (Flamholtz, Das, et Tsui 1985) .

3. Méthodologie

Pour mieux illustrer l'évolution des approches adoptées dans le domaine de recherche en contrôle, nous avons réalisé une analyse bibliométrique, issue de la méthodologie qualitative (Walsh et Taupin 2018; Persaud, Bayon, et Cartmell 2018). En constituant une base de données internationale indexée, et aussi variées entre livres, articles de journaux, nous voulions avoir un regard assez global sur les productions scientifiques, malgré les difficultés d'accessibilité et de disponibilités des références en formats analysables par l'outil informatique adoptées dans cette démarche, chose qu'on peut critiquer dans ce modeste travail. Par contre le choix des références variées et multidisciplinaires constitue une valeur ajoutée de ce document.

Notre méthodologie se fonde sur la cartographie et l'analyse bibliométrique, de 43 livres et 50 articles de journaux, publiés entre 1911 à 1999. Le choix de la période d'analyse est justifié par l'évolution dynamique des productions scientifiques par les auteurs qualifiés de fondateurs de concept de contrôle (Anthony 1965b; 1988b; Reeves et Woodward 1970b; Kenneth A. Merchant 1985).

Notre analyse portera plus particulièrement sur les solutions offertes par l'outil d'analyse (logiciel NVIVO10) adopté dans cette recherche. En commençant par une analyse de la fréquence des mots pour justifier la crédibilité de la base de données sélectionnée. Par la suite, on va extraire de notre base de données les mots similaires au terme du contrôle, pour en finir avec l'élaboration d'une fiche bibliométrique. La recherche du contenu des références bibliographiques sélectionnées vient pour valider la cohérence entre les éléments choisis de la base de données.

4. Analyse et discussion

4.1. Fréquence des mots

Pour les solutions et les requêtes offertes par le logiciel NVivo 10, on a opté pour l'extraction de la fréquence des mots la requête fréquence des mots, et pour la rendre plus significative, on a limité le nombre à 20 mots avec une longueur minimale de 5 caractères. Le résultat de la requête est représenté par le nuage de mots ci-dessous.

Figure N°1 : Fréquence des mots



Source : H.OUMECHTAQ , M.TAHROUCH,A. AJLY Abdellah Via le logiciel NVivo 10

On remarque que le mot contrôle en anglais est le plus fréquent, chose qui est évidente d'où le premier critère de choix était le contrôle comme objet de recherche des références sélectionnées, avec presque 5520 fois, suivie du mot management avec 3900 fois en français et en anglais puisqu'il s'écrit de la même façon. Le mot organisation a apparu 3248 fois en anglais et 157 fois en français, chose qui confirme que la plupart des études réalisées (Chiapello 1996; Evans et Tucker 2015; Giglioni et Bedeian 1974; Ouchi 1979; Hewege 2012) abordent la relation entre le contrôle et l'organisation. L'autorité et le pouvoir comme des synonymes du contrôle qu'on trouve dans la littérature classique de contrôle ont été apparus respectivement à hauteur de 1463 et 733 fois.

Ce nuage de mots justifie aussi l'approche de la philosophie classique de contrôle d'où l'apparition des mots « *company et industry* », parmi les vingt mots les plus fréquents. Cela signifie que le contrôle a émergé dans les entreprises industrielles.

4.2.Similarités des mots fréquents

Pour statuer sur la similarité des mots cités dans les références sélectionnées, la requête d'analyse nous a permis d'extraire une moyenne de 15 mots similaires pour les mots les plus fréquents dans la base de données. Pour plus de signification à notre analyse, on a opté pour la sélection de cinq concepts les plus significatifs et qui sont en relation avec les concepts de base retenus dans la sélection des références objet de cette étude bibliographique.

Tableau N°1 : Similarités des mots fréquents

Mot	Nombre	(%) pondéré	Mots similaires
management	11983	0,35	'achieve, accomplishes, cared, coaching, contending, dealings, directe, handling, manage, management, overseeing, realizing, superintending, supervising, wielding
organization	14782	0,24	administration, arrangement, constituency, coordination, devise, directe, direction, engineer, establishment, formations, govern, governance, government, orchestrate, organisation, organisational, preparation, system, unionization,
efficiency	3185	0,23	effecting, effectively, effectiveness, , effieience, efficiencies, efficiency, efficient, efficiently
control	14083	0,20	'assurer, account, accountability, accountants', accounting, ascendancy, ascertaining, ascertainment, assuring, check, checking, command, commander, commanding, comptroller, comptrollers, comptrolling, contain, containing, control, controle, controler, controlling, curbing, dominance, dominate, dominating, ensur, ensure, ensuring, govern, governance, governing, holding, insur, insuring, manipulating, manipulation, master, moderate, moderating, operate, operating, operation, operational, restrain, restraining, seeing, verifier, verifying
power	3853	0,15	abilities, , baron, , exponents, force, forcing, hefty, index, , , , kingly, kings, magnate, might, mightily, muscular, office, officer, potent, power, powered, powerful, right, righting, , strong, strongly

Source : H.OUMECHTAQ , M.TAHROUCH,A. AJLY Abdallah Via le logiciel NVivo 10

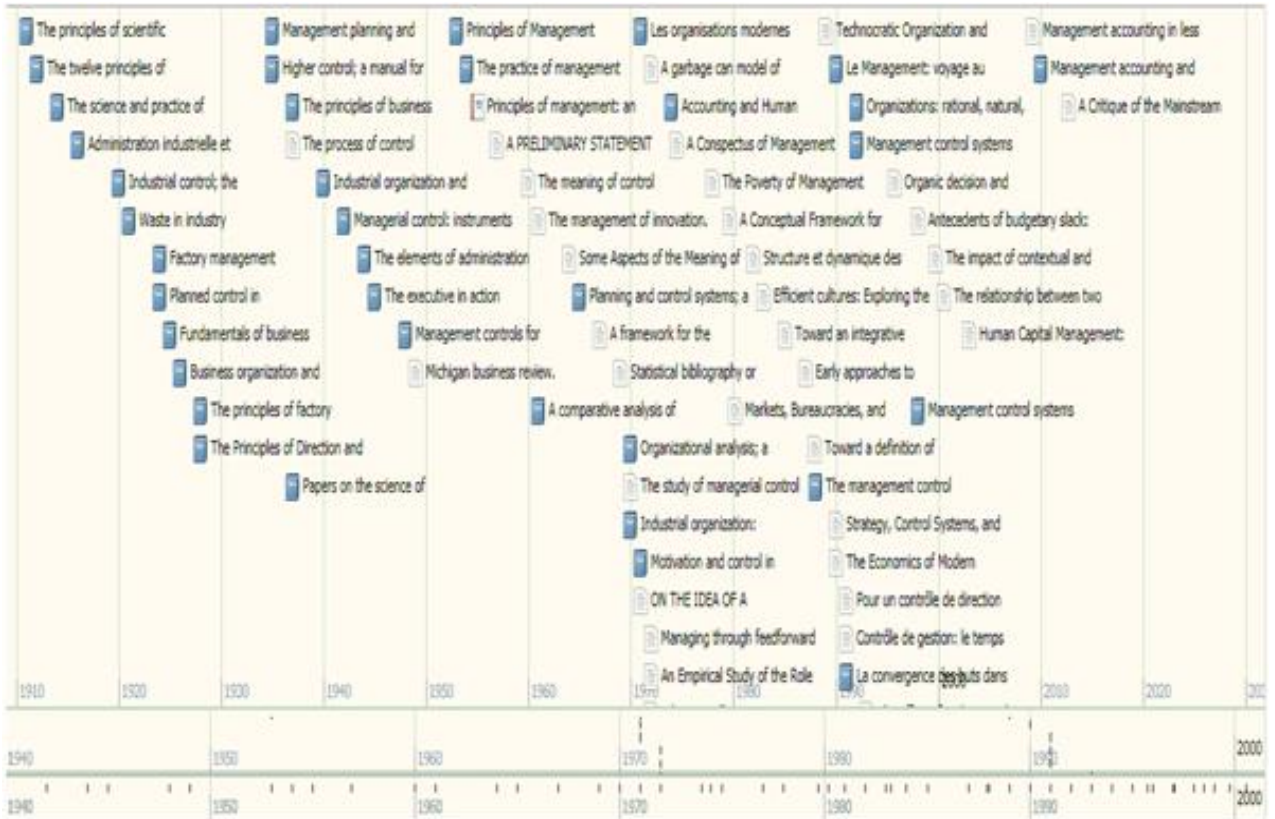
On remarque que la majorité des similarités extraites sont en anglais et en français avec une prédominance des synonymes en anglais chose qui justifie que la quasi-totalité des références bibliographiques sélectionnées soient issues d'une revue de littérature anglaise.

4.3.Fiche bibliométrique.

La fiche chronologique des références bibliographique objet de cette analyse, représente d'une manière synthétique le type de la référence, le titre et l'année de publication sur un axe de temps divisé en décennie, on peut constater bien que la totalité écrasante des références bibliographiques pendant les trois premières décennies était des ouvrages et des livres. Les articles comme moyens de production scientifiques validés et certifiés n'ont apparu qu'à partir de la quatrième décennie, mais avec un rythme timide. À partir des années cinquante, les articles et les revues scientifiques ont connu une émergence significative comme moyen de communication des connaissances

scientifiques. Cela permet une vue historique générale sur les contributions scientifiques qui ont contribué dans la construction du concept de contrôle.

Figure N°2 : Fiche bibliométrique



Source : H. OUMECHTAQ, M. TAHROUCH, A. AJLY Abdellah Via le logiciel Zotero

4.4. Recherche de contenu.

La recherche du contenu des références bibliographiques, relève la représentation graphique ci-dessous qui souligne la dominance des mots contrôle et management dans les recherches scientifiques en relation avec le concept de contrôle. Ce constat permet de justifier l'évidence qui stipule que le contrôle est un mécanisme fondamental de l'activité de management et qui se réalise par le moyen des outils tels que l'organisation et la stratégie qu'on les trouve les plus proches aux mots fréquents dans cette requête, la recherche de la performance est aussi présent dans le processus de contrôle.

Figure N°3 : Recherche de contenu

control	performance	organizations	budget	system	trust	level	results	model	process
	organization	systems	business	organization	managers	variables	general	structure	terms
management	strategy	accounting	research	participation	behavior	study	activities	implementat	table
								social	

Source : H.OUMECHTAQ , M.TAHROUCH,A. AJLY Abdellah *Via le logiciel NVivo 10*

La comptabilité, le système, budget, et comportement sont des concepts modérateurs du processus de contrôle dans l’organisation, leurs implémentations introduites des manipulations déférentes selon un ensemble de facteurs de contingence relatifs à chaque organisation et son environnement.

5. Conclusion

En générale, le contrôle est un concept fondamental du champ disciplinaire de management, et plus particulièrement une composante essentielle de management organisationnel de l’organisation, il permet de donner un sens aux actions entreprises par la direction et mis en œuvre par les managers pour orienter le personnel vers les objectifs de l’organisation. Le problème que différentes recherches essaient de formuler et de le conceptualiser, était le choix de type de contrôle et les outils de contrôle. Les recherches étudiées dans cet article ont confirmé le rôle déterminant de l’environnement dans la conception de la politique de contrôle et sa mise en place dans les entreprises. Cependant, le choix de la politique de contrôle est conditionné par le résultat de l’interaction de plusieurs facteurs dits de contingence, plus particulièrement la stratégie, la culture, la taille, le marché, et Etc. Par conséquent le système de contrôle est la concrétisation de cette interaction.

Le système de contrôle et une spirale qui se nourrit de soi-même et de son environnement organisationnel. Le personnel, la structure, la stratégie, la culture, le pouvoir et d’autres éléments. Son rôle a évolué d’un simple moyen de vérification de l’exactitude et de la conformité des actions du personnel généralement dans les industries de production à un moyen incontournable de management des organisations, il devient de plus en plus un moyen de coordination, de planification et de surveillance de la gestion quotidienne de

l'entreprise. Les recherches les plus récentes le qualifient d'un moyen de maîtrise de la complexité managériale et organisationnelle des entreprises par le moyen de la motivation et l'orientation de toutes ces composantes vers des objectifs bien précis.

Malgré les efforts déployés dans cette contribution pour tracer une fiche bibliométrique du concept de contrôle, cette dernière reste limitée pour les raisons de temps, méthodologique, et la multitude des travaux en la matière. L'analyse de l'ensemble des contributions s'avère impossible, le choix et la sélection ont été faits sur la base de nombre de citations de la référence et l'ordre chronologique alors qu'il est possible d'élargir à d'autres critères, chose qui pourra être objet dans d'autres recherches.

Références :

- (1) Anthony, Robert N. 1965a. Planning and control systems: a framework for analysis. 11. pr. Studies in management control. Boston: Harvard Univ.
- (2) Anthony, Robert. 1965b. Planning and control systems; a framework for analysis. Studies in management control xii, 180 p. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- (3) Anthony, Robert. 1988a. The management control function. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- (4) Arrive, Jean Tsitaire, et Mei Feng. 2018. « The complexity of the environment, management control and firm performance ». Business Strategy and the Environment 27 (8): 1347-54.
- (5) Bouquin, H. 1991a. « Contrôle de gestion: le temps réel implique un retour aux sources ». Revue Française de gestion, 17-26.
- (6) Bouquin, Henri, et Catherine Kuszla. 2014. Le contrôle de gestion. Presses universitaires de France.
- (7) Broadus, R. 1987. « Toward a definition of "bibliometrics" ». Scientometrics 12 (5-6): 373-79.
- (8) Burns, Tom, et George M. Stalker. 1961. « The management of innovation. London ». Tavistock Publishing. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing 62: 42-54.
- (9) Chiapello, Ève. 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.

- (10) Dalton, Gene W., et Paul R. Lawrence. 1971. Motivation and control in organizations. [Organizational behavior and administration series]. Homewood, Ill.: R. D. Irwin.
- (11) Davis, R. C. 1928. The principles of factory organization and management. Harper & brothers.
- (12) Davis, R. C. 1937a. The principles of business organization and operation. 4 p. j., 5-144 p. Columbus, O.: H. L. Hedrick.
- (13) Davis, R. C. 1940. Industrial organization and management. xxii, 1 __, 636 p. New York and London: Harper & brothers.
- (14) Dent, Arthur George Harrison. 1935. Management Planning and Control,. Gee & Co.
- (15) Dimock, Marshall Edward. 1945. The executive in action. New York, London: Harper & Brothers.
- (16) Drucker, Peter F. 1954. The Practice of Management. New York, NY: HarperCollins.
- (17) Dutton, Henry Post. 1924. Factory management. vi p., 329 p. New York: The Macmillan company.
- (18) Etzioni, Amitai. 1961. A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. Free Press of Glencoe.
- (19) Etzioni, Amitai. 1971. Les organisations modernes. Duculot.
- (20) Evans, Mark, et Basil Phillip Tucker. 2015. « Unpacking the Package: Management Control in an Environment of Organisational Change ». Édité par Prof Bill Nixon John Burns. Qualitative Research in Accounting & Management 12 (4): 346-76.
- (21) Giglioni, Giovanni B., et Arthur G. Bedeian. 1974. « A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972 ». Academy of Management Journal 17 (2): 292-305.
- (22) Glover, John George, et Coleman Lloyd Maze. 1942. Managerial control: instruments and methods in industry. The Ronald Press Company.
- (23) Gulick, Luther Halsey, et Lyndall F. Urwick. 1937. Papers on the science of administration. v p., 1 l., 3-195 p. New York: Institute of public administration, Columbia university.
- (24) Hewege, Chandana Rathnasiri. 2012. « A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward ». SAGE Open 2 (4): 215824401247011.
- (25) Hofstede, Geert. 1978. « The Poverty of Management Control Philosophy ». The Academy of Management Review 3 (3): 450-61.
- (26) Hofstede, Geert. 1981. « Management control of public and not-for-profit activities ». Accounting, Organizations and society 6 (3): 193-211.

- (27) Hopwood, Ag. 1972. « EMPIRICAL STUDY OF ROLE OF ACCOUNTING DATA IN PERFORMANCE EVALUATION ». *Journal of Accounting Research* 10: 156-82.
- (28) Hopwood, Anthony G. 1974a. *Accounting and Human Behaviour*. Haymarket Publishing.
- (29) Hopwood, Anthony G. 1974b. « Leadership Climate and the Use of Accounting Data in Performance Evaluation ». *The Accounting Review* 49 (3): 485-95.
- (30) Koontz, Harold. 1956. « A PRELIMINARY STATEMENT OF PRINCIPLES OF PLANNING AND CONTROL. » *Academy of Management Proceedings* 1956 (1): 34-50.
- (31) Koontz, Harold, et Robert W. Bradspies. 1972. « Managing through feedforward control ». *Business Horizons* 15 (3): 25-36.
- (32) Koontz, Harold, et Cyril O'donnell. 1955. « Principles of management: an alyasis of managerial functions. »
- (33) Lawson, Francis Malcolm. 1920. *Industrial control; the application to industry of direction, control and light*. xiv, 129 p. London, New York: Sir I. Pitman.
- (34) Lichtner, William Otto. 1924. *Planned control in manufacturing*. Ronald manufacturing management and administration series, ed. by L.P. Alford xii, 329 p. New York: The Ronald press company.
- (35) Mary Parker, Follett. 1937. « The process of control ». *Papers on the science of administration*, 161-69.
- (36) McCaully, Harry J. 1948. *Management controls for foremen and supervisors*. Modern Industry books. New York: Funk & Wagnalls Co. in assn. with Modern Industry Magazine.
- (37) Merchant, K. A. 1982. « The Control Function of Management ». *Sloan Management Review* 23 (4): 43-55.
- (38) Merchant, Kenneth A. 1985. *Control in business organization*. Financial Times/Prentice Hall.
- (39) Mintzberg, Henri. 1982. « Structure et dynamique des organisations, Paris ». *Économica*.
- (40) Mintzberg, Henry. 1990. *Le Management: voyage au centre des organisations*. Les éditions d'organisation.
- (41) Mockler, Robert J. 1972. *The Management Control Process*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- (42) Newman, William Herman. 1975. *Constructive control: Design and use of control systems*. Prentice Hall.
- (43) Okubo, Yoshiko. 1997. « Bibliometric indicators and analysis of research systems ».

- (44) Ouchi, William G. 1977. « The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control ». *Administrative Science Quarterly* 22 (1): 95-113.
- (45) Ouchi, William G. 1979. « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms ». *Management Science* 25 (9): 833-48.
- (46) Ouchi, William G. 1980. « Markets, Bureaucracies, and Clans ». *Administrative Science Quarterly* 25 (1): 129.
- (47) Ouchi, William G., et Mary Ann Maguire. 1975. « Organizational Control: Two Functions ». *Administrative Science Quarterly* 20 (4): 559-69.
- (48) Perrow, Charles. 1967. « A framework for the comparative analysis of organizations ». *American sociological review*, 194-208.
- (49) Perrow, Charles. 1970. *Organizational analysis; a sociological view. Behavioral science in industry series*. Belmont, Calif.: Wadsworth Pub. Co.
- (50) Persaud, Ajax, Manoj Bayon, et Sam Cartmell. 2018. « Social Entrepreneurship Research: A Bibliometric Analysis ». *Academy of Management Proceedings* 2018 (1): 15510.
- (51) Pritchard, Alan. 1969. « Statistical bibliography or bibliometrics ». *Journal of documentation* 25 (4): 348-49.
- (52) Rantakari, Anniina, Sari Laari-Salmela, et Pia Hurmelinna-Laukkanen. 2017. « Dynamics of Control in Strategy Making ». *Academy of Management Proceedings* 2017 (1): 16319.
- (53) Reeves, Tom K., et Joan Woodward. 1970a. « The study of managerial control ». *Industrial organization: Behaviour and control* 38 (9).
- (54) Robinson, Webster. 1925. *Fundamentals of business organization*. ix, 230 pages. New York: McGraw-Hill.
- (55) Rose, Thomas Gerald. 1935. *Higher control; a manual for company directors, secretaries and accountants*. London: Sir I. Pitman & sons, ltd.
- (56) Terry, George Robert. 1953. *Principles of Management*. R. D. Irwin.
- (57) Urwick, L. F. 1928. *The Principles of Direction and Control*. Management Research Group.
- (58) Walsh, Isabelle, et Benjamin Taupin. 2018. « Une analyse bibliométrique de la recherche en gestion. La RFG de 2002 à 2017 ». *Revue française de gestion* 270 (1): 17-46.
- (59) Wilkins, Alan L., et William G. Ouchi. 1983. « Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance ». *Administrative science quarterly*, 468-81.
- (60) Woodward, Joan. 1970. *Industrial organization: behaviour and control*. London: Oxford University Press.

ANNEXES

La liste des articles

Titre	Auteurs	Année	Type
A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates	Etzioni, Amitai	1961	Livre
A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms	Ouchi, William G.	1979	Article de revue
A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972	Gigliani, Giovanni B.; Bedeian, Arthur G.	1974	Article de revue
A framework for the comparative analysis of organizations	Perrow, Charles	1967	Article de revue
A garbage can model of organizational choice	Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P.	1972	Article de revue
A PRELIMINARY STATEMENT OF PRINCIPLES OF PLANNING AND CONTROL.	Koontz, Harold	1956	Article de revue
Accounting and Human Behaviour	Hopwood, Anthony G.	1974	Livre
Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach	Hirst, Mark K.	1981	Article de revue
Administration industrielle et générale	Fayol, Henri	1916	Livre
An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation	Hopwood, Anthony G.	1972	Article de revue
Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis	Dunk, Alan S.; Nouri, Hossein	1998	Article de revue
Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances	Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng	1998	Article de revue
Budgetary Control and Organization Structure	Bruns, William J.; Waterhouse, John H.	1975	Article de revue
Business organization and management	Dutton, Henry Post	1926	Livre
Constructive control: Design and use of control systems	Newman, William Herman	1975	Livre
Control in business organization	Merchant, Kenneth A.	1985	Livre
Contrôle de gestion: le temps réel implique un retour aux sources	Bouquin, H.	1991	Article de revue
Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance	Wilkins, Alan L.; Ouchi, William G.	1983	Article de revue
Factory management	Dutton, Henry Post	1924	Livre
Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems	Whitley, R.	1999	Article de revue
Fundamentals of business organization	Robinson, Webster	1925	Livre
General and industrial management	Fayol, Henri; Gray, Irwin.	1984	Livre
Higher control; a manual for company directors, secretaries and accountants	Rose, Thomas Gerald.	1935	Livre
Industrial control; the application to industry of direction, control and light	Lawson, Francis Malcolm.	1920	Livre
Industrial organization and management	Davis, R. C.	1940	Livre
Industrial organization: behaviour and control	Woodward, Joan	1970	Livre
La convergence des buts dans l'entreprise	Fiol, Michel	1991	Livre
L'acteur et le système	Crozier, Michel; Friedberg, Erhard	1977	Article de revue
Le Management: voyage au centre des organisations	Mintzberg, Henry	1990	Livre

Leadership Climate and the Use of Accounting Data in Performance Evaluation	Hopwood, Anthony G.	1974	Article de revue
Leadership style, budgetary participation and managerial behavior	Brownell, Peter	1983	Article de revue
Les organisations modernes	Etzioni, Amitai	1971	Livre
Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature	Chiapello, Ève	1996	Article de revue
Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal	Simons, Robert	1995	Livre
Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach	Macintosh, Norman B.	1994	Livre
Management control of public and not-for-profit activities	Hofstede, Geert	1981	Article de revue
Management control systems	Anthony, Robert Newton; Dearden, John; Govindarajan, Vijay	1992	Livre
Management control systems and strategy: A critical review	Langfield-Smith, Kim	1997	Article de revue
Management controls for foremen and supervisors.	McCaully, Harry J.	1948	Livre
Management planning and control,	Dent, Arthur George Harrison	1935	Livre
Managerial control: instruments and methods in industry	Glover, John George; Maze, Coleman Lloyd	1942	Livre
Managing through feedforward control	Koontz, Harold; Bradspies, Robert W.	1972	Article de revue
Manufacturing, the formidable competitive weapon	Skinner, Wickham	1985	Livre
Markets, Bureaucracies, and Clans	Ouchi, William G.	1980	Article de revue
Michigan business review.	University of Michigan.	1949	Article de revue
Motivation and control in organizations	Dalton, Gene W.; Lawrence, Paul R.	1971	Livre
ON THE IDEA OF A MANAGEMENT CONTROL SYSTEM: INTEGRATING ACCOUNTING AND MANAGEMENT CONTROL	Lowe, E. A.	1971	Article de revue
Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations	Chenhall, R.H.; Morris, D.	1995	Article de revue
Organizational analysis; a sociological view.	Perrow, Charles.	1970	Livre
Organizational Control: Two Functions	Ouchi, William G.; Maguire, Mary Ann	1975	Article de revue
Organizations: rational, natural, and open systems	Scott, W. Richard.	1992	Livre
Papers on the science of administration	Gulick, Luther Halsey; Urwick, Lyndall F.	1937	Livre
Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness	Brownell, Peter	1981	Article de revue
Planned control in manufacturing	Lichtner, William Otto	1924	Livre
Planning and control systems; a framework for analysis	Anthony, Robert N.	1965	Livre
Pour un contrôle de direction	Fiol, M.; Jouault, P.	1991	Article de revue
Principles of Management	Terry, George Robert	1953	Livre
Principles of management: an alyasis of managerial functions.	Koontz, Harold; O'donnell, Cyril	1955	Rapport

Research in Management Control: An Overview of its Development	Otley, David; Broadbent, Jane; Berry, Anthony	1995	Article de revue
Some Aspects of the Meaning of Control	Luneski, Chris	1964	Article de revue
Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance	Govindarajan, V.; Fisher, Joseph	1990	Article de revue
Structure et dynamique des organisations, Paris	Mintzberg, Henri	1982	Article de revue
Technocratic Organization and Control	Burris, Beverly H.	1989	Article de revue
The balanced scorecard : translating strategy into action	Kaplan, Robert S	1996	Livre
The Contingency Theory of Managerial Accounting	Hayes, David C.	1977	Article de revue
The control function of management	Merchant, K. A.	1982	Article de revue
The controller's role in management	Sathe, V.	1983	Article de revue
The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance	Merchant, Kenneth A.	1981	Article de revue
The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization	Milgrom, Paul; Roberts, John	1990	Article de revue
The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack	Dunk, Alan S.	1993	Article de revue
The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing	Gosselin, Maurice	1997	Article de revue
The elements of administration	Urwick, Lyndall F.	1944	Livre
The executive in action	Dimock, Marshall Edward	1945	Livre
The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems	Anderson, Shannon W.; Young, S.Mark	1999	Article de revue
The management control function	Anthony, Robert N.	1988	Livre
The management control process	Mockler, Robert J.	1972	Livre
The management of innovation. London	Burns, Tom; Stalker, George M.	1961	Article de revue
The meaning of control	Urwick, Lyndall F.	1960	Article de revue
The Poverty of Management Control Philosophy	Hofstede, Geert	1978	Article de revue
The practice of management	Drucker, Peter F.	1954	Livre
The principles of business organization and operation	Davis, R. C.	1937	Livre
The Principles of Direction and Control	Urwick, L.F.	1928	Livre
The principles of factory organization and management	Davis, R. C.	1928	Livre
The principles of scientific management	Taylor, Frederick Winslow	1911	Livre
The process of control	Mary Parker, Follett	1937	Article de revue
The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control	Ouchi, William G.	1977	Article de revue
The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness	Brownell, Peter	1982	Article de revue
The science and practice of management	Church, A. Hamilton	1914	Livre

The study of managerial control	Reeves, Tom K.; Woodward, Joan	1970	Article de revue
The twelve principles of efficiency	Emerson, Harrington	1912	Livre
Toward an integrative framework of organizational control	Flamholtz, Eric G.; Das, T. K.; Tsui, Anne S.	1985	Article de revue
Understanding the Theory and Practice of Management Control	Knights, David; Roberts, John	1983	Article de revue
Waste in industry	Federated American Engineering Societies.; American Engineering Council.	1921	Livre
Why Controller?	Gerrard, A. J.	1972	Article de revue