

# Contextualisation interne et externe des outils de gestion : un enrichissement des travaux d'Albert David

**Aurélien Rouquet**  
**Professeur à Reims Management School**  
**Chercheur associé au CRET-LOG**

59, rue Pierre Taittinger, 51 100 Reims

Tel : +33 (0)3 26 77 57 46

Fax : +33 (0)3 26 04 69 63

[aurelien.rouquet@reims-ms.fr](mailto:aurelien.rouquet@reims-ms.fr)

**Résumé :** Basés sur plusieurs recherches-interventions, les travaux d'Albert David sur les outils de gestion forment aujourd'hui une référence incontournable de la littérature sur le sujet. Prolongeant les recherches menées depuis le début des années 1980 au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique et du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, les analyses de David ont notamment pour but de saisir la *dynamique* qui préside à la conception et à la mise en œuvre des outils de gestion dans les organisations. Précisément, pour analyser *l'interaction outil/organisation*, Albert David propose de suivre l'évolution au cours du temps de trois variables : *l'orientation relations/connaissances* de l'outil de gestion ; le *degré de formalisation* de l'outil de gestion dans l'organisation ; enfin, le *degré de contextualisation interne* de l'outil dans l'organisation.

Présentant un réel intérêt par rapport aux approches classiques en termes *d'adoption* ou *d'appropriation*, l'analyse d'Albert David néglige toutefois l'influence que peut exercer sur la vie d'un outil de gestion *dans une organisation* la vie de l'outil considéré *en dehors de l'organisation*. Pourtant, comment le soulignent notamment les tenants de la sociologie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), cette influence *externe* peut être déterminante. S'appuyant sur un cas d'interaction outil/organisation « exemplaire » pour notre propos, au sens où ce cas met clairement en lumière l'interdépendance qui peut exister entre la vie *interne* d'un outil dans une organisation et sa vie *externe*, l'objet de cette communication est justement de palier cette limite des travaux d'Albert David. Pour cela, il est concrètement proposé d'ajouter au modèle de David une quatrième variable, évoquée brièvement par l'auteur dans ses travaux, mais que ce dernier n'a ni réellement définie ni prise en compte : le *degré de contextualisation externe* d'un outil de gestion en dehors de l'organisation.

A l'aide de cette quatrième variable qui permet d'enrichir le modèle initial d'Albert David, il est alors défendu l'idée qu'il existe deux modèles-types d'influence qui peuvent s'exercer entre la vie d'un outil de gestion dans une organisation (*contextualisation interne*) et sa vie en dehors d'une organisation (*contextualisation externe*): le *modèle de l'innovation institutionnelle*, au sein duquel toute la *contextualisation interne* se réalise avant que ne commence la *contextualisation externe* ; le *modèle de la conformation institutionnelle*, au sein duquel toute la *contextualisation externe* se réalise avant que ne débute la *contextualisation interne*. Au final, il est sur cette base suggéré que la valeur d'un outil pour une organisation doit être appréhendée en référence à ces deux dimensions *interne* et *externe*.

**Mots clé :** outil de gestion, contextualisation, innovation, conformation, valeur

## INTRODUCTION

Basés sur plusieurs recherches-interventions menées à partir de la fin des années 1980 dans des entreprises comme Renault ou la RATP, les travaux d'Albert David sur les outils de gestion forment aujourd'hui une référence incontournable de la littérature francophone sur le sujet. S'inscrivant dans le prolongement des recherches menées depuis le début des années 1980 au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique (Berry, 1983) et surtout du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris (Hatchuel & Molet, 1986 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997), auquel il appartient, les analyses de David ont pour but de saisir la *dynamique* qui préside à la conception et à la mise en œuvre des outils de gestion dans les organisations. Précisément, l'objectif d'Albert David dans ses travaux sur les outils de gestion est de proposer un modèle d'analyse de *l'interaction outil/organisation*.

Visant à enrichir l'analyse d'Albert David, cette communication s'organise en quatre parties. Dans une première partie, nous synthétiserons les travaux de cet auteur sur les outils de gestion. Nous verrons que David propose de modéliser l'interaction outil/organisation en suivant l'évolution au cours du temps de trois variables, et notamment de ce qu'il appelle le *degré de contextualisation interne* d'un outil de gestion dans l'organisation (§1). Dans une deuxième partie, nous débattons des mérites de l'analyse de David. Nous montrerons son intérêt par rapport aux approches classiques en termes *d'adoption* ou *d'appropriation*. Nous soulignerons toutefois qu'une des limites de l'analyse de David est de négliger l'influence que peut exercer sur la vie d'un outil de gestion *dans une organisation* la vie de l'outil considéré *en dehors de l'organisation* (§3.). La présentation d'un cas, celui du déploiement d'un standard d'évaluation logistique dans une PME, nous permettra dans une troisième partie d'illustrer combien cette influence *externe* peut parfois être importante (§3.). Afin d'intégrer cette influence externe, nous proposerons alors dans une quatrième partie d'enrichir le modèle d'Albert David d'une quatrième variable : le *degré de contextualisation externe* d'un outil de gestion en dehors de l'organisation. A l'aide du modèle de David ainsi enrichi, nous montrerons alors que deux modèles-types d'influence peuvent s'exercer entre la vie d'un outil de gestion dans une organisation (*contextualisation interne*) et en dehors d'une organisation (*contextualisation externe*) (§4.). En conclusion, nous utiliserons ce modèle enrichi pour discuter de la valeur que les outils peuvent apporter aux organisations, et suggérerons que celle-ci doit être appréhendée en référence à ces deux dimensions *interne* et *externe*.

## 1. L'ANALYSE DE DAVID DE L'INTERACTION OUTIL/ORGANISATION

Historiquement, le point de départ des travaux de David sur les outils de gestion (David, 1996) se situe dans la définition des outils donnée par Hatchuel et Weil dans *L'expert et le système* (1992). Pour rappel, cette définition désormais classique appréhende les outils comme étant constitués de trois éléments : un *substrat technique*, une *philosophie gestionnaire* et une *vision simplifiée de l'organisation* (Hatchuel et Weil, 1992). Présentant un indéniable intérêt, cette définition qui relie les outils aux formes d'organisations possède néanmoins un caractère statique, et ne permet pas de saisir la dynamique qui préside à l'interaction entre un outil de gestion et une organisation. Partant de cette définition, toute l'ambition des travaux sur les outils de David (1996 ; 1998) va alors être de modéliser et de comprendre cette dynamique.

### 1.1. LES TROIS VARIABLES D'ANALYSE DE L'INTERACTION OUTIL/ORGANISATION

En vue d'atteindre cet objectif, Albert David (1996) va d'abord introduire trois variables. La première d'entre elles est *l'orientation relations/connaissances*<sup>1</sup> d'un outil de gestion. Comme son nom l'indique, cette variable vise à souligner qu'un outil peut être plus ou moins orienté sur les *relations* ou les *connaissances*. Ainsi, il est possible de distinguer (1996, p6) :

- Les *outils orientés connaissances* : ils sont centrés sur la « *production de connaissances* » indépendamment « *des modifications organisationnelles que leur utilisation suppose* » (ex : système expert, outils de la recherche opérationnelle) ;
- Les *outils orientés relations* : ils décrivent « *une forme d'organisation particulière des relations entre acteurs* » (ex : équipe projet, structure décentralisée) ;
- Les *outils mixtes* : ils sont sur un « *continuum* » et s'adressent « *simultanément aux relations entre acteurs et aux connaissances produites* » (ex : contrat d'objectifs).

Ensuite, à côté de *l'orientation relations/connaissances*, la deuxième variable que David (1996) va introduire est le *degré de formalisation* d'un outil de gestion. Par là, il s'agit pour David de souligner qu'à tout moment d'un processus d'instrumentation, un outil peut être plus ou moins *formalisé*. A un extrême, le *degré de formalisation* d'un outil dans une organisation peut ainsi être de 0 % : l'outil n'a alors pas encore de définition précise, et constitue dans l'organisation ce que David appelle un simple *cadrage*. A l'inverse, le *degré de formalisation* d'un outil dans une organisation peut être de 100 % : celui-ci est alors défini de manière précise et détaillée, et s'apparente dans l'organisation à ce que David appelle une *procédure*.

---

<sup>1</sup> Sans pouvoir le discuter plus longuement ici, signalons que cette typologie renvoie à la théorie axiomatique de l'action collective développée par Hatchuel (1998 ; 2000), qui s'appuie sur les deux opérateurs « *savoirs* » et « *relations* », ainsi que sur le « *principe de non séparabilité savoirs/relations* ».

Enfin, en sus de *l'orientation relations/connaissances* et du *degré de formalisation* de l'outil, Albert David va introduire une troisième variable : le *degré de contextualisation interne* d'un outil de gestion dans une organisation. Par *contextualisation*, l'auteur entend « *un état ou un processus particulier de transformation réciproque de l'outil par les acteurs et des acteurs par l'outil* » (1996, p16). Dans ce cadre, le *degré de contextualisation interne* d'un outil de gestion dans une organisation peut être vu comme la *distance* qui existe entre l'outil et l'organisation à un moment donné de l'histoire de l'outil dans l'organisation. D'un point de vue qualitatif, David signale que cette *distance* correspond « *non seulement à l'écart entre le fonctionnement présent et ce que l'on imagine du fonctionnement futur, mais aussi à la longueur et à la difficulté du chemin à parcourir pour que l'outil fonctionne effectivement* ».

### 1.2. LE DOUBLE SCHÉMA D'ANALYSE DE L'INTERACTION OUTIL/ORGANISATION

Ayant défini ces trois variables, pour analyser l'interaction outil/organisation, David va alors proposer de suivre au cours du temps leur évolution. A cette fin, il va introduire deux schémas d'analyse. Le premier permet de suivre l'évolution du *degré de formalisation* de l'outil dans l'organisation comparé à son *orientation relations/connaissances*. Ce schéma montre qu'il y a 4 points de départ possibles pour introduire un outil dans une organisation selon *l'orientation (relation/connaissances)* et le niveau de *formalisation (cadrage/procédure)* choisis (Figure 1).

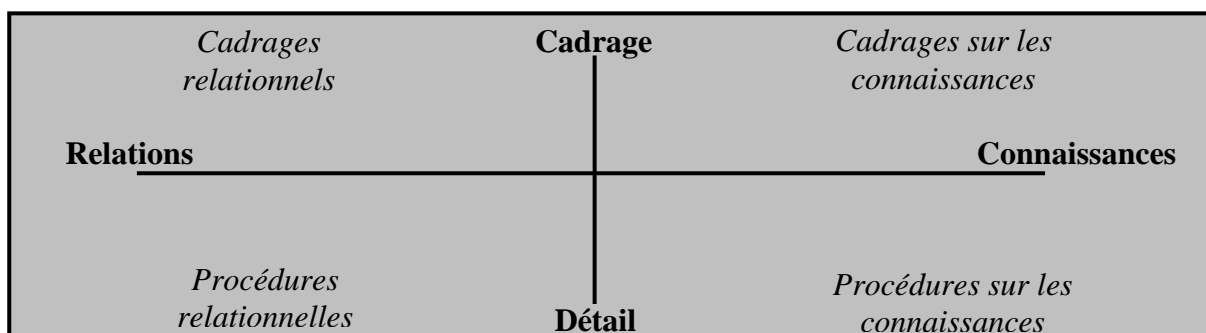


Figure 1 : Quatre points de départ possibles pour l'introduction d'un outil (David, 1996, p15)

Quand au second schéma, il permet de suivre l'évolution du *degré de contextualisation interne* de l'outil comparé au *degré de formalisation*. Au sein de ce schéma, il apparaît là aussi qu'il existe quatre états initiaux extrêmes (Figure 2) : si la *formalisation* de l'outil et sa *contextualisation interne* sont totales, alors l'outil est déjà en usage dans l'organisation (1) ; si la *formalisation* de l'outil est totale et sa *contextualisation interne* nulle, alors il s'agit d'un outil "clés en main" mais qui n'a pas été confronté à l'organisation (2) ; si la *formalisation* de l'outil est nulle, alors celui-ci « *se réduit à un mot d'ordre ou à un concept non opératoire qui*

se révèle : inutile si le degré de contextualisation interne est total (4), incompréhensible parce que décalé si le degré de contextualisation interne est nul (3) » (David, 1996, p17).

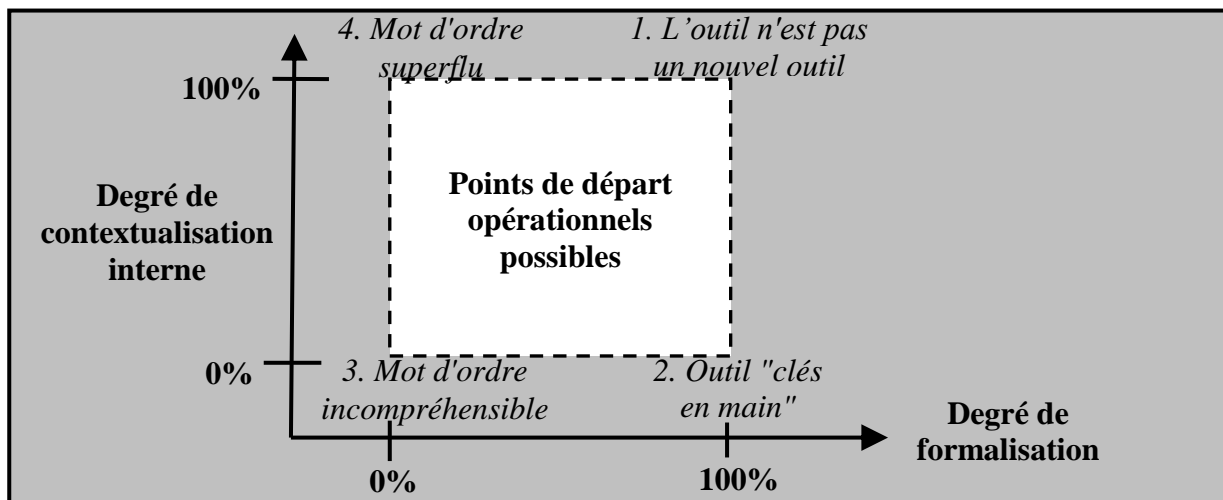


Figure 2 : Quatre états initiaux extrêmes d'un outil de gestion (David, 1996, p18)

Au final, dans le cadre de ce double schéma d'analyse, l'interaction outil/organisation peut être vue comme un « *processus d'exploration croisée* » entre outil et organisation (David, 1996, pp16-17). En effet, si au départ du processus, on considère l'organisation et l'outil de gestion, chacun des deux intègre une vision inachevée de l'autre : d'un côté, au moment de son introduction, les acteurs n'ont qu'une représentation partielle de l'outil ; de l'autre, celui-ci véhicule selon la définition d'Hatchuel et Weil une *vision simplifiée de l'organisation*. A partir de là, tout l'enjeu est alors de réussir, « *au prix de transformations plus ou moins importantes de part et d'autre* » à réduire la *distance outil/organisation* et à la faire converger vers zéro. Si l'on parvient à surmonter les crises qui peuvent émerger dans ce processus d'exploration croisée qui « *n'est ni nécessairement régulier, ni forcément convergent* » (David, 1996, p18), le résultat est l'intégration totale de l'outil dans l'organisation : « *le substrat technique fonctionne, la philosophie gestionnaire est adaptée et la vision simplifiée des relations et/ou des connaissances est devenue explicite et complète* » (David, 1996, p18).

### 1.3. LES MODÈLES-TYPES DE PILOTAGE DE L'INTERACTION OUTIL/ORGANISATION

De manière classique, le double schéma d'analyse introduit par Albert David peut être utilisé pour interpréter *in vivo* sur le terrain l'interaction entre un outil et une organisation, ou bien encore pour décrypter *ex post* une interaction passée. Toutefois, comme le suggère David, il est également possible de déduire de ce schéma un certain nombre de modèles-types de pilotage du changement, qui sont autant de moyens de gérer l'interaction outil/organisation. Précisément, Albert David avance qu'il existe quatre modèles-types (David, 1996).

Premièrement, un outil peut être introduit dans une organisation à l'aide du *modèle politique*. Dans le cadre de ce modèle, l'idée pour les pilotes est d'imposer de nouvelles *relations* aux acteurs en vue de « *changer la nature et la distribution des savoirs* » (1996, p27). Comme l'illustre la Figure 3 ci-dessous, dans ce modèle, ce sont les acteurs qui inventent le contenu du *cadrage relationnel* qui leur est imposé par les pilotes, ce qui fait que la *formalisation* et la *contextualisation interne* se font en même temps et sont nécessairement en cohérence.

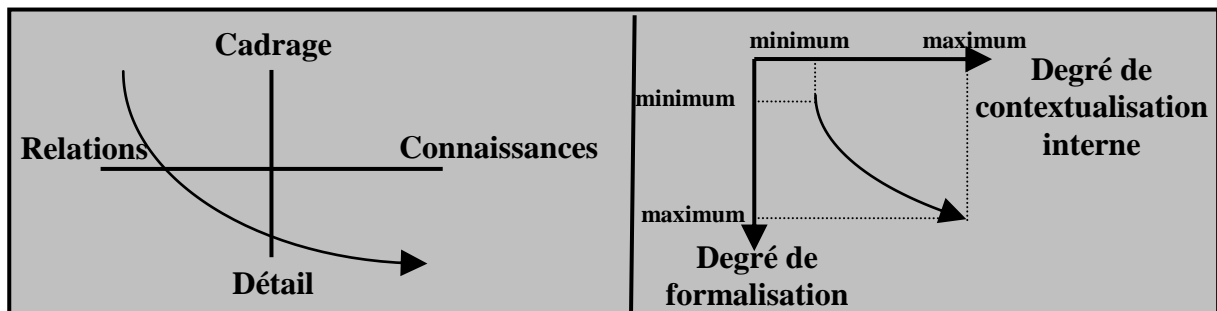


Figure 3 : L'introduction d'un nouvel outil par le modèle politique (David, 1996, p26)

Deuxièmement, un outil peut être introduit dans une organisation à l'aide du *modèle gestionnaire*. Dans le cadre de ce modèle, l'idée pour les pilotes est d'imposer aux acteurs un *cadrage* sur les *connaissances*, puis de laisser ceux-ci les formaliser, ainsi qu'explorer les transformations des *relations* qui sont nécessaires. Comme l'illustre la Figure 4 ci-dessous, ce modèle garantit comme le précédent l'adéquation entre *formalisation* et *contextualisation interne*, puisque celles-ci sont menées de manière simultanée par les acteurs concernés.

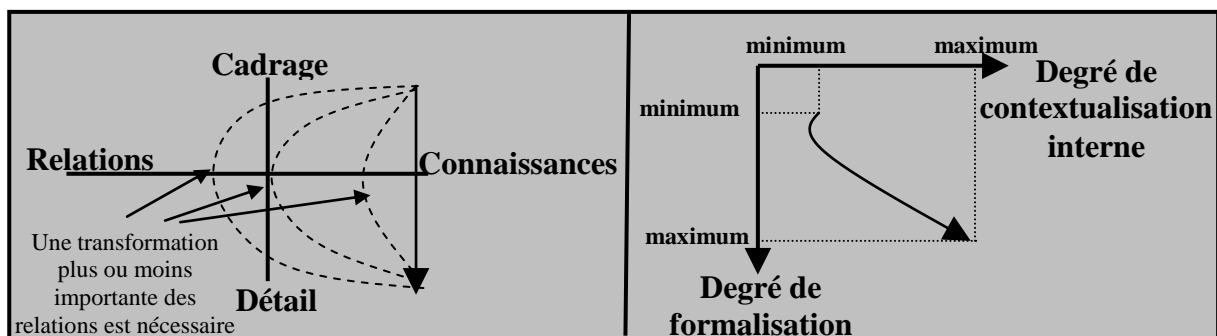


Figure 4 : L'introduction d'un nouvel outil par le modèle gestionnaire (David, 1996, p27)

Une troisième possibilité pour introduire un outil dans une organisation est de suivre le *modèle technocratique*. Dans le cadre de ce modèle, la conception de l'outil est totalement séparée de la livraison, et dès lors, toute la *formalisation* est réalisée avant que ne soit achevée la *contextualisation interne* (Figure 5). Comme le note Albert David (1998, p58), au sein de

ce modèle typique des projets informatiques, les difficultés découlent généralement du fait que les concepteurs n'ont pas suffisamment pris en compte la dimension de *contextualisation*.

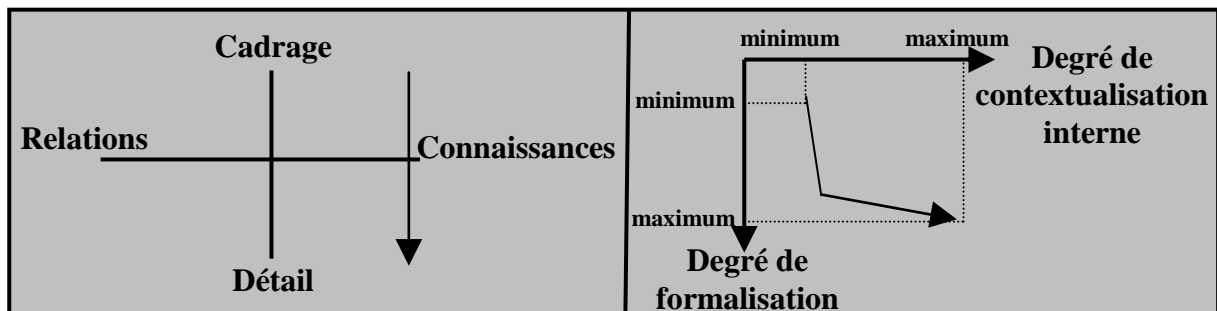


Figure 5 : L'introduction d'un nouvel outil par le modèle technocratique (David, 1996, p28)

Enfin, l'introduction d'un outil dans une organisation peut se faire à l'aide du *modèle de la conquête*. Dans le cadre de ce modèle, des acteurs locaux mettent officieusement au point un outil, puis tentent de le faire adopter et généraliser par leur hiérarchie. Comme l'illustre la Figure 6, au sein de ce modèle, *formalisation* et *contextualisation interne* se font en même temps et sont nécessairement en cohérence, puisque ce sont les acteurs locaux eux-mêmes qui conçoivent l'outil. Par ailleurs, ce modèle suppose un changement de pilote et constitue de fait une composition : ainsi, la généralisation par la hiérarchie de l'outil local peut se faire à l'aide d'un *modèle technocratique, gestionnaire ou politique*<sup>2</sup> (David, 1998).

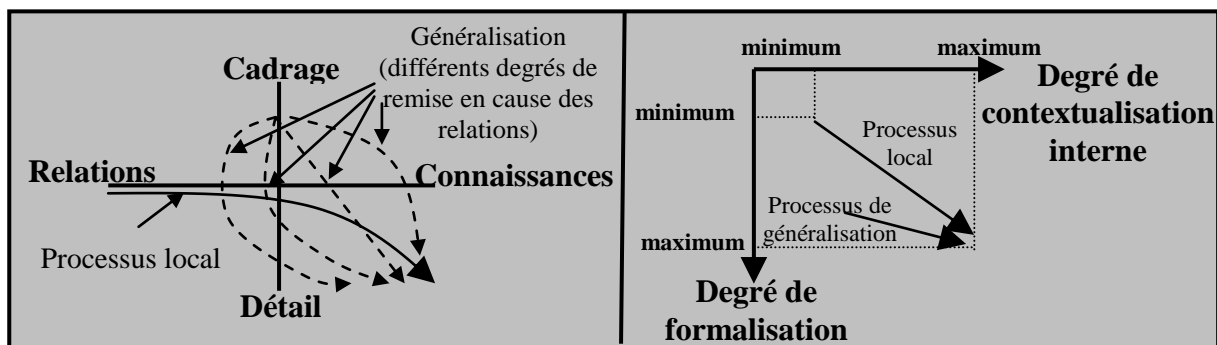


Figure 6 : L'introduction d'un nouvel outil par le modèle de la conquête (David 1996, p29)

<sup>2</sup> Albert David (1998) souligne qu'il existe un cinquième modèle, variante du *modèle de la conquête* : le *modèle de l'expérimentation*. Au sein de ce modèle de pilotage, la logique est la même que dans le *modèle de la conquête*, à la différence que c'est la hiérarchie qui décide de tester un outil localement.

## 2. INTERETS ET LIMITES D'UNE ANALYSE EN TERMES DE CONTEXTUALISATION INTERNE

Comme le montre cette brève synthèse, au sein de l'analyse d'Albert David, le concept de *degré de contextualisation interne* d'un outil de gestion ou de *distance outil-organisation* tient une place centrale. C'est d'ailleurs notamment l'introduction de ce concept novateur qui permet selon nous à David d'apporter dans son analyse de l'interaction outil/organisation un « plus » par rapport aux approches classiques utilisées pour appréhender les outils de gestion.

### 2.1. CONTEXTUALISATION INTERNE, ADOPTION, APPROPRIATION : QUELLE DIFFÉRENCE ?

Ainsi, par rapport aux analyses traditionnelles en termes *d'adoption*, l'analyse de David en termes de *degré de contextualisation interne* autorise une modélisation beaucoup plus fine et précise de l'interaction outil/organisation. En effet, selon une vision en termes *d'adoption*, l'interaction outil/organisation ne connaît que deux états possibles : *l'adoption* ou le *rejet* de l'outil par l'organisation (Rogers, 1983). A l'inverse, dans le cadre d'une vision en termes de *contextualisation interne*, le processus peut par nature connaître une infinité d'états différents, qui sont fonctions de la valeur à un moment "t" du *degré de contextualisation interne* de l'outil. Suivant cette seconde perspective, il est ainsi possible de rendre compte de la diversité des situations quant à la mise en œuvre d'un outil dans une organisation (ex : une partie de l'outil fonctionne dans l'organisation, l'outil fonctionne uniquement dans certains sites).

Par ailleurs, selon une vision en termes *d'adoption*, une fois *adopté*, un outil se met en œuvre au sein d'une organisation sans difficultés et sans être modifié par l'organisation (Moison, 1997). Pour reprendre les termes employés à propos des objets techniques par Latour (1992, p104), au sein d'une telle perspective, un outil est un objet « *complet* », qui au contact d'une organisation ne peut que « *se maintenir intact* ». A l'inverse, selon une vision en termes de *contextualisation interne*, l'interaction outil/organisation conduit par définition à une « *transformation de l'outil par l'organisation* » (David, 1996, p16). Dans le cadre de cette vision, il est ainsi possible de rendre compte des transformations que les organisations font subir aux outils lorsqu'elles les déploient (ex : détournements des usages, adaptations).

Si comme le note David (1996, p16), le concept de *contextualisation interne* apparaît donc « *plus puissant* » que celui *d'adoption*, il est de prime abord plus difficile d'identifier ce qu'il apporte par rapport à celui *d'appropriation*, mobilisé récemment par De Vaujany (2005). En effet, *l'appropriation* d'un outil par une organisation est par définition un « *processus* », qui peut donner lieu à des « *trajectoires appropriatives* » (De Vaujany, 2002), qui comme le suggère Massard (2007) pour le cas des Progiciels de Gestion Intégré (PGI), peuvent être



caractérisées par divers « états d'appropriation ». Par ailleurs, « s'approprier » un outil, c'est littéralement pour une organisation « rendre propre à un usage » cet outil et le « faire sien », action qui passe possiblement par une adaptation ou une modification de l'outil par l'organisation, tout comme dans une perspective de *contextualisation interne*.

Toutefois, et c'est là selon nous son intérêt par rapport à celui d'*appropriation*, le concept de *contextualisation interne* tel que défini par David évoque non seulement l'idée d'une transformation de *l'outil par l'organisation*, mais aussi celle de *l'organisation par l'outil*. Or cette perspective semble relativement absente des analyses en termes d'*appropriation*, qui mettent essentiellement en avant le fait qu'une organisation qui accueille un outil va agir sur celui-ci pour se l'approprier. Nous avons résumé Tableau 1 les différences pouvant être identifiées entre les concepts d'*adoption*, d'*appropriation* et de *contextualisation interne*<sup>3</sup>.

	<b>Adoption</b>	<b>Appropriation</b>	<b>Contextualisation interne</b>
<b>Etats possibles lors de l'interaction outil/organisation</b>	Deux états possibles : l'adoption ou le rejet	Une infinité d'états sont possibles lors de l'interaction outil/organisation	
<b>Vision de l'interaction outil/organisation</b>	L'outil est intégré automatiquement dans l'organisation, sans être transformé par elle	L'appropriation conduit à une modification de l'outil par l'organisation	Transformation réciproque de l'organisation par l'outil et de l'outil par l'organisation

Tableau 1 : Contextualisation interne, adoption et appropriation : quelles différences ?

## 2.2. MESURER LA CONTEXTUALISATION INTERNE D'UN OUTIL DANS UNE ORGANISATION ?

Si le concept de *contextualisation interne* semble donc d'un réel intérêt pour analyser la vie des outils dans les organisations, son usage n'est toutefois pas sans poser certains problèmes. Notamment, comme le souligne David (2002), il n'existe pas aujourd'hui d'échelle permettant de mesurer avec précision le *degré de contextualisation interne* d'un outil de gestion dans une organisation. Ainsi, il est pour l'instant seulement possible d'évaluer qualitativement ce degré, en se basant pour cela sur la définition d'un outil donnée par Hatchuel et Weil (1992) :

- Le *substrat technique* : à tout moment de l'interaction outil/organisation, celui-ci pourra être plus ou moins maîtrisé par les différents acteurs de l'organisation, et se révéler plus ou moins adapté à l'environnement technique de l'organisation ;

<sup>3</sup> Naturellement, d'autres concepts peuvent être utilisés pour appréhender la vie des outils de gestion dans les organisations, comme par exemple celui de « *traduction* », proposé par les sociologues (Callon, 1986). Toutefois, nous avons logiquement choisi ici de nous limiter à ces deux termes, qui sont parmi les plus utilisés dans la littérature en sciences humaines et sociales qui s'intéresse aux objets, outils, et autres innovations.

- La *philosophie gestionnaire* : à tout moment de l'interaction, les acteurs pourront plus ou moins bien comprendre celle-ci, et plus ou moins y adhérer ;
- La *vision simplifiée de l'organisation* : à tout moment de l'interaction, celle-ci pourra être plus ou moins schématique et éloignée de la réalité de l'organisation.

Cette question de l'opérationnalisation et de la mesure du concept apparaît d'autant plus cruciale et importante que selon Albert David (1998, p56), le *degré de contextualisation interne* ou *distance outil-organisation* intègre « *concrètement l'ensemble des variables classiques de description des éléments stratégiques et organisationnels de la firme et non pas seulement le niveau des systèmes ou des programmes* ». Autrement dit, toutes les dimensions qui permettent de caractériser les organisations peuvent contribuer à faire la *distance outil-organisation* et influencer sur le *degré de contextualisation interne* d'un outil de gestion : la culture, la stratégie, l'identité, etc. Sans chercher ici à apporter une réponse à cette question complexe, signalons qu'une thèse sur le sujet est actuellement dirigée par Albert David.

### **2.3. QUELLE INFLUENCE DE LA VIE DE L'OUTIL HORS DE L'ORGANISATION ?**

Plus fondamentalement, en se contentant de suivre l'évolution du *degré de contextualisation interne* d'un outil dans une organisation, David choisit délibérément de ne pas prendre en compte dans son analyse ce qui peut se passer *en dehors de l'organisation*. Pourtant, comme l'auteur le suggère lui-même, l'interaction entre un outil et une organisation ne saurait être totalement dissociée de la vie éventuelle de l'outil à l'extérieur de l'organisation : de ce que David (1996, p31) propose par analogie d'appeler son *degré de contextualisation externe*<sup>4</sup>.

Par exemple, plus un outil aura été mis en œuvre dans un grand nombre d'organisations, plus les acteurs des autres organisations pourront trouver facilement des informations afin de faire de même. De manière générale, cet apport d'information pourra faciliter la mise en œuvre de l'outil, mais il pourra inversement « *laisser croire aux acteurs que la contextualisation interne sera rapide et facile, parce qu'ils auront considéré un peu vite que leur propre contexte était semblable à celui des autres expériences* » (David, 1996, p32).

L'influence que la vie *externe* d'un outil peut exercer sur sa vie *interne* dans une organisation se limite-t-elle à un simple apport d'information plus ou moins positif ? N'existe-t-il pas aussi comme le notent les tenants de la sociologie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) des

---

<sup>4</sup> Signalons qu'il existe un troisième niveau d'analyse. En effet, la vie d'un outil dans une organisation n'est pas totalement indépendante des « *vagues de rationalisation* » qui amènent les entreprises à se transformer et qui voient apparaître des « *grappes* » de nouveaux outils de gestion (Hatchuel & Weil, 1992 ; David, 1998).

logiques de conformité institutionnelles ? Plus généralement, ne peut-on pas enrichir les travaux de David, et prendre en compte l'interdépendance qui existe entre ces deux niveaux d'analyse ? C'est à ces questions que nous allons consacrer la suite de cette communication. A cette fin, nous allons tout d'abord présenter un cas d'interaction outil/organisation qui nous paraît « exemplaire » pour notre propos, au sens où il montre clairement l'interdépendance qui peut parfois exister entre la vie *interne* d'un outil dans une organisation et sa vie *externe*.

### **3. UN CAS « EXEMPLAIRE » : LA MISE EN ŒUVRE D'UN STANDARD LOGISTIQUE AU SEIN D'UNE PME**

Constituant une sous-partie d'un dispositif de recherche doctorale plus large (Rouquet, 2007), le cas présenté ici est celui de la mise en œuvre d'un standard d'évaluation logistique nommé EVALOG au sein d'une PME de l'industrie automobile (ci-après dénommée Alfa). L'étude s'étend de la validation du standard en février 1999 par les associations de standardisation automobiles GALIA<sup>5</sup> et Odette<sup>6</sup>, à février 2004. Elle s'appuie sur des données récoltées entre septembre 2001 et septembre 2002 lors d'une recherche-intervention au sein d'Alfa et sur des entretiens réalisés ensuite entre fin 2003 et début 2004 auprès de 8 acteurs (l'actionnaire-dirigeant, le DG adjoint, le responsable des achats, le responsable de la production, le responsable logistique, le responsable informatique, le responsable des méthodes, le responsable qualité). Des précisions sur le dispositif méthodologique peuvent être trouvées dans Rouquet (2007). Avant de narrer brièvement l'interaction entre le standard EVALOG et Alfa, nous présentons en quelques mots l'outil de gestion puis l'organisation.

#### **3.1. PRÉSENTATION DE L'OUTIL DE GESTION ET DE L'ORGANISATION**

##### **3.1.1 Présentation de l'outil de gestion : le standard EVALOG**

Conçu par les associations de standardisation automobiles GALIA et Odette, le standard EVALOG (Evaluation Logistique) peut être vu comme l'équivalent pour la logistique de ce que sont les standards ISO pour la qualité. Reposant sur un *substrat technique* similaire, EVALOG constitue ainsi comme ces standards une *procédure*, qui se présente sous la forme d'un document de 63 pages. Il comprend d'abord une introduction de 13 pages, qui précise quels sont les objectifs du standard et explique de quelle manière il peut être utilisé. Au sein de l'introduction, il est écrit qu'EVALOG définit « *les exigences fondamentales qui permettent d'évaluer la qualité de la performance logistique* » et vise à aider ses utilisateurs à « *identifier les domaines où ils ont à s'améliorer pour gérer leurs flux physiques et logiques* ». Par

---

<sup>5</sup> Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile

<sup>6</sup> Organisation pour les Données d'Echange Télé-Transmises en Europe

ailleurs, il est précisé que le standard peut être utilisé par les entreprises soit pour auto-évaluer leur logistique, soit pour auditer la logistique de leurs fournisseurs (EVALOG, p2).

Après cette introduction, le standard est structuré en six chapitres, qui listent les questions qui permettent de réaliser l'évaluation de la logistique d'une entreprise. Les chapitres traitent : de la relation client/fournisseur (1) ; de l'organisation du travail (2) ; des objectifs, de leur suivi et de la recherche d'amélioration (3) ; de l'approvisionnement (4) ; de la production (5) ; de la distribution (6). Pour plus de facilité, les 65 questions du document ont été regroupées par thèmes, et sont structurées de la même manière. Par ailleurs, pour chaque question, un texte précise quelle réponse mérite 0 point, 1 point et 2 points, et à chaque question, un niveau de priorité a été attribué (de F1 pour une importance faible, à F3 pour une importance forte). Dans ce cadre, l'évaluation dépend des réponses à chacune des 65 questions (0, 1, 2), pondéré du niveau de priorité (1 pour F1, 2 pour F2 et 3 pour F3). Ainsi, un site évalué obtient un niveau A s'il totalise plus de 80 % des points dans chaque chapitre, un niveau B s'il totalise plus de 60 % des points dans chaque chapitre, et un niveau C pour tout autre résultat.

### **3.1.2 Présentation de l'organisation : la PME automobile Alfa**

Née de la fusion en 1994 de deux entreprises familiales, Alfa est une PME française spécialiste des activités de découpage et d'emboutissage. L'entreprise opère au sein de l'industrie automobile française : soit en tant que fournisseur de rang 1 pour Renault et PSA (pour 60 % de son chiffre d'affaires en 2004) ; soit en tant que fournisseur de rang 2 pour des équipementiers. En 2004, Alfa possédait deux sites en région parisienne, employait un peu plus de 300 personnes, et avait réalisé un chiffre d'affaires d'un peu moins de 38 millions d'euros. Au niveau structurel, la société est dirigée par l'un des actionnaires, aidé d'un directeur général (DG) adjoint, qui a rejoint l'entreprise en 2000. En 2004, l'actionnaire dirigeant avait sous sa responsabilité un certain nombre de directions – production, technique, qualité, administratif et finance, informatique – et de services centraux. En ce qui concerne la logistique, existent depuis les années 1980 au sein des deux usines des acteurs qui ont le titre de responsable logistique, mais qui dans les faits sont seulement chargés de la distribution.

### **3.2. L'INTERACTION ENTRE LE STANDARD EVALOG ET L'ENTREPRISE ALFA**

L'histoire d'EVALOG au sein d'Alfa commence en février 1999, date à laquelle GALIA et Odette valident le standard. En tant que membre de GALIA, Alfa va en effet recevoir un courrier envoyé par l'association à tous ses adhérents, l'invitant à participer en mars 1999 à un atelier d'information sur EVALOG. Par ailleurs, à l'instar des autres fournisseurs de

Renault et PSA, Alfa va recevoir en juin 1999 une lettre cosignée par les directeurs des achats des deux constructeurs français, lui présentant le standard et l'enjoignant à le mettre en œuvre.

### **3.2.1 Où rien ne se passe dans l'entreprise (02/99-05/00)**

Informés donc de l'existence d'EVALOG par GALIA ainsi que par leurs clients Renault et PSA, les acteurs d'Alfa ne vont toutefois pas chercher à déployer le standard. En effet, comme le note celui qui sera embauché en 2000 pour devenir le Directeur Général (DG) adjoint d'Alfa, les actionnaires dirigeants d'Alfa « *ne croient pas* » à cette époque « *à la logistique en termes de productivité, de gain* » et ne « *considèrent que le cœur de métier : l'outillage et la fabrication* ». Précisément, « *les métiers périphériques* » tels « *la logistique ou la qualité* » ne sont « *pris en compte que comme des contraintes demandées par les clients, et non pas comme des outils qui peuvent apporter une meilleure pérennité et rentabilité*<sup>7</sup> ». Dans ce cadre, ceux-ci ne voient pas l'intérêt de chercher à améliorer leur logistique avec EVALOG – ou avec un autre outil – et pendant plus d'un an, rien ne va alors se passer.

### **3.2.2 Où Alfa recrute un logisticien, qui décide de déployer EVALOG (05/00-9/01)**

Au mois de mai 2000, un DG adjoint est toutefois embauché, et la situation va alors changer du tout au tout. Tandis que les dirigeants se désintéressaient de logistique, le nouveau DG adjoint est en effet un logisticien convaincu, qui a œuvré dans plusieurs PME et connaît très bien les standards GALIA et Odette. Très vite, celui-ci va ainsi améliorer l'organisation logistique d'Alfa : déploiement d'un indicateur de taux de service logistique ; mise en place d'échanges de factures avec ses clients en Echange de Données Informatisé (EDI) ; signature de protocoles logistiques avec les fournisseurs, etc. Par ailleurs, comme il le faisait avant son arrivée au sein d'Alfa, il va s'impliquer dans les travaux de GALIA. Ainsi, au début de 2001, il devient membre du comité logistique de l'association, puis d'un groupe de travail "mise en œuvre", lancé alors par GALIA pour accompagner ses membres sur le terrain.

C'est ainsi que le 5 juillet 2001, au cours d'une réunion de ce groupe de travail, le DG adjoint se voit proposer l'aide de GALIA pour déployer EVALOG. Convaincu du fait qu'il s'agit d'un bon outil, qui au-delà des actions qu'il conduit au coup par coup, lui permettrait « *d'aller plus loin* » sur le plan logistique et d'amener Alfa « *à réfléchir sur autre chose que sur son cœur métier*<sup>8</sup> », le DG adjoint va logiquement accepter cette proposition. D'autant qu'il vient d'apprendre que PSA allait sous peu demander à ses fournisseurs de transmettre leurs résultats

---

<sup>7</sup> Entretien avec le DG adjoint d'Alfa (27/01/2004).

<sup>8</sup> Entretien avec le DG adjoint d'Alfa (27/01/2004).

EVALOG, et qu'il pense qu'Alfa, plutôt que d'attendre le moment où il lui faudrait déployer le standard à la demande de ce client, aurait tout intérêt à être proactif.

### **3.2.3 Où un projet s'appuyant sur EVALOG est lancé... puis arrêté (9/01-9/02)**

Dans ce cadre, le 14 septembre 2001, se tient au sein d'Alfa une première réunion, en présence du DG adjoint, du PDG, des chefs des principales directions (logistique, qualité, production et informatique), et d'un membre de GALIA. Lors de celle-ci, il est acté qu'afin de « *pérenniser l'entreprise* », Alfa lancera un « *plan de progrès* » sur trois ans, s'appuyant sur la « *méthodologie contenue dans EVALOG* », et qu'à travers « *son groupe mise en œuvre, GALIA fera un suivi du projet par le biais de revues trimestrielles* ». Comme indiqué dans le compte-rendu, l'intérêt du plan est « *de rentrer dans une démarche volontariste, au lieu d'attendre et de subir cette auto-évaluation logistique à la demande des donneurs d'ordre*<sup>9</sup> ».

Suite à cette première réunion, des séances bimensuelles se tiennent, et permettent, en notre présence, de faire avancer le déploiement : des indicateurs clés sont choisis pour mesurer le progrès ; au sein de chaque fonction, des personnes pouvant être impliquées sont identifiées ; le responsable qualité est chargé de communiquer autour du projet, etc. Le 10 décembre 2001, lors de la première revue trimestrielle avec GALIA, un premier bilan est fait. Trois points essentiels sont alors mis en avant : d'abord, alors que l'actionnaire-dirigeant n'a pas daigné assister à la réunion, les acteurs de l'équipe projet demandent un plus grand soutien de la part de celui-ci ; ensuite, s'ils trouvent EVALOG intéressant, les intervenants soulignent que la mise en œuvre de l'outil « *génère du travail* », et qu'ils « *manquent de temps* » ; enfin, il est constaté une tendance des acteurs à s'éparpiller, à « *démarrer comme des chiens fous sur tous les problèmes* », sans forcément les relier à EVALOG. En conclusion, il est décidé de concevoir un « *squelette du projet* » pour « *relier l'ensemble des actions* » entre elles, ainsi que de recentrer le projet sur les questions d'EVALOG ayant trait à la « *satisfaction client*<sup>10</sup> ».

Toutefois, le projet est déjà en phase d'essoufflement, et avant la troisième revue trimestrielle de mars, seule une réunion aura lieu. La première raison de cet essoufflement est que l'actionnaire-dirigeant, s'il n'empêche pas le projet, ne s'implique pas pour faire avancer celui-ci. La deuxième raison est que les autres acteurs du projet ont alors des difficultés à y consacrer leur temps. D'un côté, les responsables production, informatique et achat déploient alors les modules achat et gestion de production du PGI. De l'autre, le DG adjoint, qui avait

---

<sup>9</sup> Compte-rendu de la première réunion du projet Alfa en lien avec EVALOG (14/09/2001).

<sup>10</sup> Compte-rendu de la première réunion du projet Alfa en lien avec EVALOG (14/09/2001).

donné jusqu'alors au projet son impulsion, passe à cette époque avec l'actionnaire-dirigeant beaucoup de temps à discuter avec un investisseur étranger, qui aimerait racheter Alfa. En pratique, seul le responsable qualité, qui a en janvier 2002 assisté à une formation EVALOG organisée par GALIA, a pu travailler sur le projet et finaliser pour celui-ci un synoptique.

Si ce synoptique sera validé lors de la réunion trimestrielle de mars, et qu'une auto-évaluation se concentrant sur les questions F3 d'EVALOG – les plus importantes – sera réalisée avec notre aide, à partir d'avril 2002, plus aucune réunion n'aura lieu, et en septembre, le DG adjoint arrêtera officiellement le projet. En effet, alors qu'il a constaté que les membres de l'équipe projet manquaient de temps pour faire avancer celui-ci et étaient par ailleurs trop peu nombreux à disposer des compétences nécessaires, il ne lui apparaît alors plus possible de réussir à déployer EVALOG. Dans les faits, pour continuer, la seule solution serait selon lui d'embaucher quelqu'un... chose que l'actionnaire-dirigeant se refuse de faire.

### **3.2.4 Où suite à une demande de PSA, EVALOG est de nouveau utilisé (9/02-2/04)**

Si à partir de septembre 2002, le projet d'entreprise s'appuyant sur EVALOG est arrêté, au début de l'année 2003, l'outil sera à nouveau utilisé au sein d'Alfa. A cette date, suite à un courrier envoyé en décembre 2002 par PSA, et demandant à Alfa d'évaluer ses deux sites, une auto-évaluation EVALOG sera en effet réalisée. Effectuée par le responsable qualité, cette auto-évaluation se fera toutefois dans une toute autre optique que celle qui avait été faite au cours du projet d'entreprise. En effet, bien plus que pour « *s'améliorer en interne* », elle sera réalisée pour « *pouvoir l'envoyer à PSA* », et dans le but de s'assurer que ce client conserve d'Alfa une idée positive. Ainsi, après avoir évalué honnêtement Alfa avec EVALOG, le responsable qualité adaptera « *la notation pour arriver à une notation acceptable par le client* », et il augmentera la note transmise de « 20%<sup>11</sup> » par rapport à la note réelle.

## **4. DE LA CONTEXTUALISATION INTERNE A LA CONTEXTUALISATION EXTERNE D'UN OUTIL DE GESTION**

Comme l'illustre de manière exemplaire le cas, la vie d'un outil de gestion à *l'intérieur* d'une organisation peut être fortement influencée par la vie de l'outil à *l'extérieur* de l'organisation. Au-delà de ce constat évident, quelles sont les influences qui peuvent s'exercer entre ces deux niveaux d'analyse ? Comment modéliser une telle influence ? Pour répondre à ces questions, notre proposition est d'enrichir l'analyse d'Albert David, et d'introduire dans son modèle une

---

<sup>11</sup> Entretien avec le responsable qualité d'Alfa (9/12/2003).

quatrième variable, évoquée brièvement par l'auteur dans ses travaux, mais qu'il n'a ni réellement définie ni prise en compte : le *degré de contextualisation externe*.

#### 4.1. QUELLE DÉFINITION DU DEGRÉ DE CONTEXTUALISATION EXTERNE D'UN OUTIL ?

Relatif à une organisation, le *degré de contextualisation externe* d'un outil de gestion peut être vu en première approximation comme une mesure du *degré de contextualisation* de l'outil au sein des diverses organisations qui entourent l'organisation considérée. Une telle référence à l'extérieur de l'organisation étant toutefois trop générale, pour clarifier les choses, nous proposons que ce degré soit évalué au sein des seules organisations membres du *champ institutionnel* de l'organisation considérée (Meyer & Rohan, 1976 ; DiMaggio & Powell, 1983). Pour DiMaggio et Powell (1983, p 148), le champ institutionnel est « *le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations et [qui] définit un domaine reconnu de vie institutionnelle, tels que les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes. L'intérêt de ce niveau d'analyse intermédiaire est de focaliser l'attention sur la totalité des acteurs pertinents structurant un système* ».

Dans ce cadre, pour une organisation donnée, le *degré de contextualisation externe* d'un outil peut dès lors être vu comme fonction du *degré de contextualisation interne* de cet outil au sein des organisations de son *champ institutionnel*. Par analogie avec la manière dont David définit le *degré de contextualisation interne*, qualitativement, ce degré de contextualisation externe correspond non seulement à l'écart entre le fonctionnement présent au sein du *champ institutionnel* de l'organisation et ce que celle-ci imagine du fonctionnement futur au sein de son *champ institutionnel*, mais aussi à la longueur et à la difficulté du chemin à parcourir pour que l'outil fonctionne parfaitement au sein du *champ institutionnel* de l'organisation<sup>12</sup>.

Plus encore que dans le cas *interne*, soulignons toutefois ici que l'opérationnalisation du concept de *degré de contextualisation externe* d'un outil de gestion s'avère particulièrement problématique. Mesurer précisément le *degré de contextualisation externe* d'un outil de gestion du point de vue d'une organisation semble même pour ainsi dire impossible, au sens où la réalisation d'une telle mesure demanderait que soit évalué au sein de tous les membres du *champ institutionnel* le *degré de contextualisation interne* de l'outil ! Ainsi, l'intérêt d'un tel concept apparaît essentiellement se situer à un niveau « métaphorique ».

---

<sup>12</sup> Notons ici qu'en définissant de cette manière le *degré de contextualisation externe* d'un outil de gestion, on néglige l'influence que peut exercer sur la vie d'un outil de gestion dans un *champ institutionnel* donné, sa vie dans d'autres *champs*. Toutefois, outre qu'on gagne en précision, une telle approximation apparaît réaliste, au sens où sont prises en compte toutes les organisations qui influent directement sur l'organisation considérée.



#### 4.2. CONTEXTUALISATION INTERNE ET EXTERNE : QUATRE SITUATIONS EXTRÊMES

Cette quatrième variable étant définie, nous pouvons dès lors enrichir l'analyse de David d'un troisième schéma, qui permet de visualiser l'évolution du *degré de contextualisation interne* d'un outil de gestion dans une organisation, comparée à celle du *degré de contextualisation externe* de l'outil au sein du *champ institutionnel*. A l'instar des deux précédents schémas, il apparaît alors au sein de ce nouveau schéma d'analyse qu'il existe quatre grandes situations extrêmes pour un outil de gestion au sein d'une organisation (Figure 7).

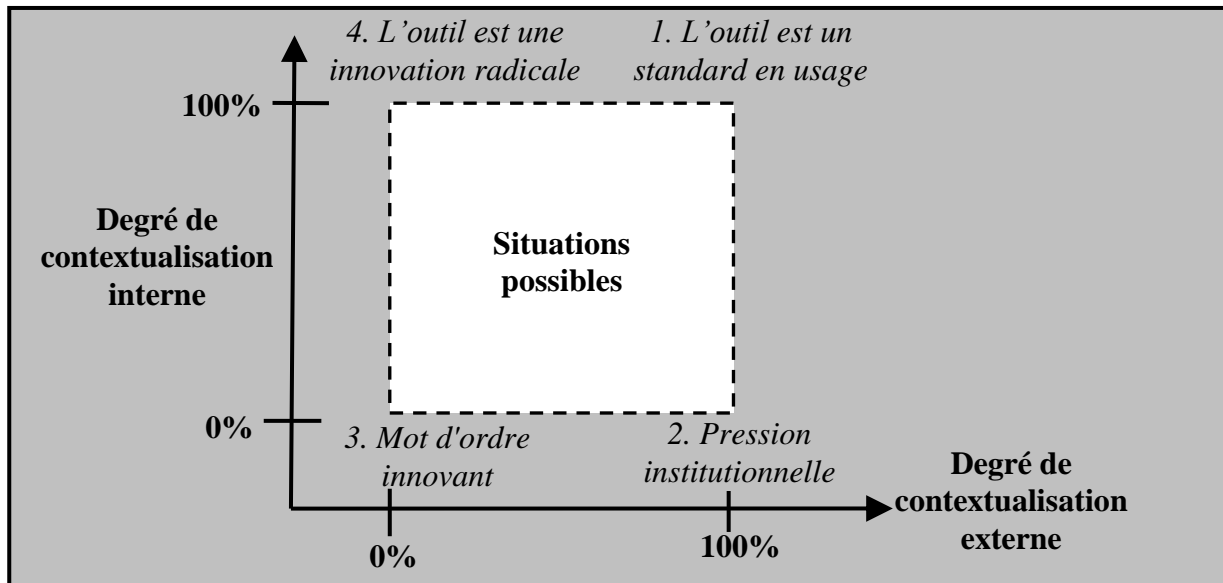


Figure 7 : Quatre situations extrêmes pour un outil dans une organisation (inspiré de David)

Premièrement, la *contextualisation interne* et *externe* de l'outil peuvent être toutes les deux totales. Cela signifie que l'outil est utilisé par l'organisation et les organisations de son *champ institutionnel* : l'outil est un standard du champ utilisé par l'organisation (1). Deuxièmement, la *contextualisation externe* de l'outil peut être totale et sa *contextualisation interne* nulle. Dans ce cas, cela signifie que l'outil est un standard du *champ institutionnel* qui n'est pas utilisé par l'organisation considérée : pour l'organisation, l'outil est alors associé à une forte *pression institutionnelle* (2). Troisièmement, la *contextualisation interne* et *externe* de l'outil de gestion peuvent être nulles. Dans ce cas, l'outil se réduit à un *mot d'ordre* ou à un *concept* : celui-ci est *innovant*, au sens où il n'a pour l'instant été suivi ou opérationnalisé par aucune organisation du *champ institutionnel* (3). Enfin, la *contextualisation interne* de l'outil peut être totale et sa *contextualisation externe* nulle. Dans ce cas, cela signifie que l'outil est en usage dans l'organisation, et dans elle seule au sein du champ : on est alors en présence d'un outil qui constitue une *innovation radicale* au sein du *champ institutionnel* (4).

#### 4.3. ANALYSE EX POST DU CAS DE LA MISE EN ŒUVRE D'EVALOG AU SEIN D'ALFA

Venant s'ajouter aux deux schémas introduits par Albert David, ce troisième schéma permet de toute évidence de renforcer l'analyse de l'interaction outil/organisation proposée par cet auteur. En effet, à l'aide des trois schémas d'analyse, il est possible d'interpréter *in vivo* sur le terrain l'interaction outil/organisation ou de décrypter *ex post* une interaction passée, mais en prenant cette fois en compte non seulement l'*orientation relations/connaissances* de l'outil, son *degré de formalisation* et son *degré de contextualisation interne*, mais aussi son *degré de contextualisation externe*. Par exemple, si l'on utilise ce nouveau schéma pour rendre compte du cas présenté précédemment (§3.), cinq étapes peuvent être identifiées (Figure 8).

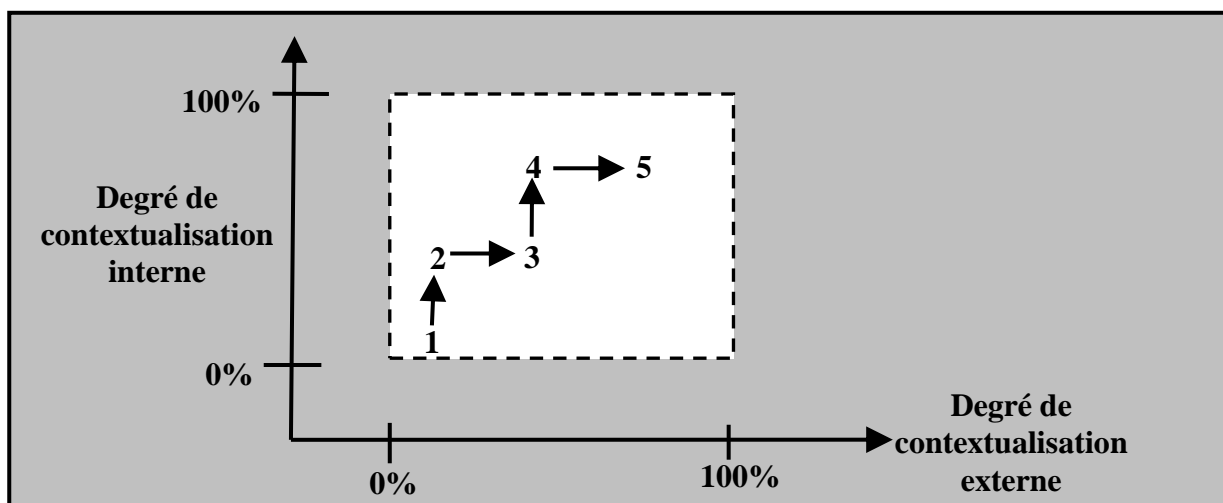


Figure 8 : La mise en œuvre d'EVALOG au sein d'Alfa

Au départ, à la livraison d'EVALOG en mars 1999, les *degrés de contextualisation interne et externe* du standard sont faibles (Position 1). D'un côté en effet, Alfa n'a jusqu'alors pas été confronté dans son histoire à un outil d'évaluation logistique. De l'autre, à la parution du standard, les membres influents du *champ institutionnel* d'Alfa que sont Renault et PSA vont se contenter d'envoyer une lettre de promotion d'EVALOG à leurs fournisseurs, et ne vont pas concrètement le mettre en œuvre. Suite au recrutement en mai 2000 par l'actionnaire-dirigeant d'un ancien logisticien pour occuper le poste de DG adjoint d'Alfa, dans une deuxième étape, le *degré de contextualisation interne* du standard va toutefois augmenter (Position 2). Si le DG adjoint ne va pas immédiatement déployer EVALOG, cet acteur va en effet mieux structurer la logistique au sein de l'entreprise, ce qui va alors permettre de rapprocher l'organisation interne d'Alfa de la *vision organisationnelle simplifiée* contenue implicitement dans ce standard logistique. Dans une troisième étape, qui va être l'élément déclencheur du déploiement d'EVALOG, le DG adjoint d'Alfa va apprendre en mai 2001 par

l'intermédiaire de GALIA que PSA est alors sur le point de demander à ses fournisseurs de lui renvoyer les résultats de leur auto-évaluation EVALOG (Position 3).

Suite à cette hausse du *degré de contextualisation externe*, dans une quatrième étape, un projet d'entreprise s'appuyant sur EVALOG va être lancé au sein d'Alfa, qui va contribuer à faire progresser le niveau du *degré de contextualisation interne* du standard au sein de la firme. Toutefois, le projet ne permettra de faire croître le *degré de contextualisation interne* que jusqu'à un niveau assez limité (Position 4). En effet, faute de soutien de la part de l'actionnaire-dirigeant, le DG adjoint ne réussira pas à mener à bien totalement la transformation de l'organisation d'Alfa à l'aide d'EVALOG, et sera obligé d'abandonner la mise en œuvre du standard. Pour finir, suite à une lettre de PSA demandant effectivement à Alfa de réaliser son auto-évaluation et de transmettre sa note, le *degré de contextualisation externe* du standard va augmenter (Position 5). Toutefois, cette hausse ne modifiera pas le *degré de contextualisation interne* du standard au sein d'Alfa, qui restera au même niveau que précédemment. En effet, EVALOG sera utilisé pour répondre à la demande de PSA, dans le cadre d'un usage qui ne conduira nullement à une transformation de l'organisation d'Alfa.

#### **4.4. CONTEXTUALISATION INTERNE ET EXTERNE : ENTRE INNOVATION ET CONFORMATION INSTITUTIONNELLE**

S'il est possible à l'aide de ce nouveau schéma de décrypter *in vivo* ou *ex post* l'influence réciproque qui peut s'exercer entre le *degré de contextualisation interne* d'un outil dans une organisation et son *degré de contextualisation externe*, ce schéma peut par ailleurs être utilisé pour identifier les modèles-types d'influence entre ces deux niveaux d'analyses. Dans ce cadre, deux modèles-types peuvent selon nous être mis en lumière : le *modèle de l'innovation institutionnelle* et le *modèle de la conformation institutionnelle*.

Le *modèle de l'innovation institutionnelle* est un modèle où toute la *contextualisation interne* de l'outil de gestion se fait avant que ne commence la *contextualisation externe*. En pratique, ce modèle s'applique dans sa forme pure lorsqu'une organisation met au point un nouvel outil, et que celui-ci connaît ensuite un très large succès au sein de son champ institutionnel (et potentiellement au-delà). On peut trouver dans l'histoire des entreprises de nombreux exemples célèbres : les outils de l'organisation scientifique du travail, élaborés par Taylor au sein de la Bethlehem Steel Company ; ceux du lean management, conçus par Ohno au sein de Toyota... Notons toutefois ici que nombreuses sont les situations où seule la première partie de la trajectoire, c'est-à-dire la *contextualisation interne*, est parcourue. D'un côté en effet,

une organisation qui a inventé un nouvel outil pourra chercher à fonder un avantage concurrentiel sur celui-ci, et s'attacher à ne pas le faire connaître, ce qui empêchera évidemment sa *contextualisation externe*. D'un autre côté, un nouvel outil mis au point dans une organisation pourra s'avérer inadapté au contexte des autres organisations, ne pas être alors repris par celles-ci, et connaître dès lors une faible *contextualisation externe*.

A l'inverse du *modèle de l'innovation*, le *modèle de la conformation institutionnelle* est un modèle où toute la *contextualisation externe* de l'outil se fait avant que ne débute la *contextualisation interne*. En pratique, ce modèle s'applique dans sa forme pure lorsqu'une organisation, après avoir longtemps résisté à la mise en œuvre d'un outil, l'implémente pour se conformer à la pression exercée par les autres organisations de son *champ institutionnel*. On peut trouver dans la littérature de nombreux exemples d'organisations qui agissent de la sorte (Boiral, 2004). Notons là encore ici que nombreuses sont les situations où seule la première partie de la trajectoire, c'est-à-dire la *contextualisation externe*, est parcourue. D'un côté en effet, une organisation qui a résisté à la mise en œuvre d'un outil pendant aussi longtemps, pourra l'avoir fait pour de bonnes raisons (ex : volonté de différenciation), et pourra continuer de « résister » aux pressions institutionnelles. D'un autre côté, l'organisation pourra seulement chercher à « afficher » vis-à-vis de l'extérieur le fait qu'elle a mis en œuvre l'outil de gestion en question, sans réellement adhérer au projet de transformation associé. Dans ce cas, il n'y aura pas de transformation interne de l'organisation, et sa *contextualisation interne* restera faible. Nous avons représenté sur la Figure 9 ces deux modèles-types.

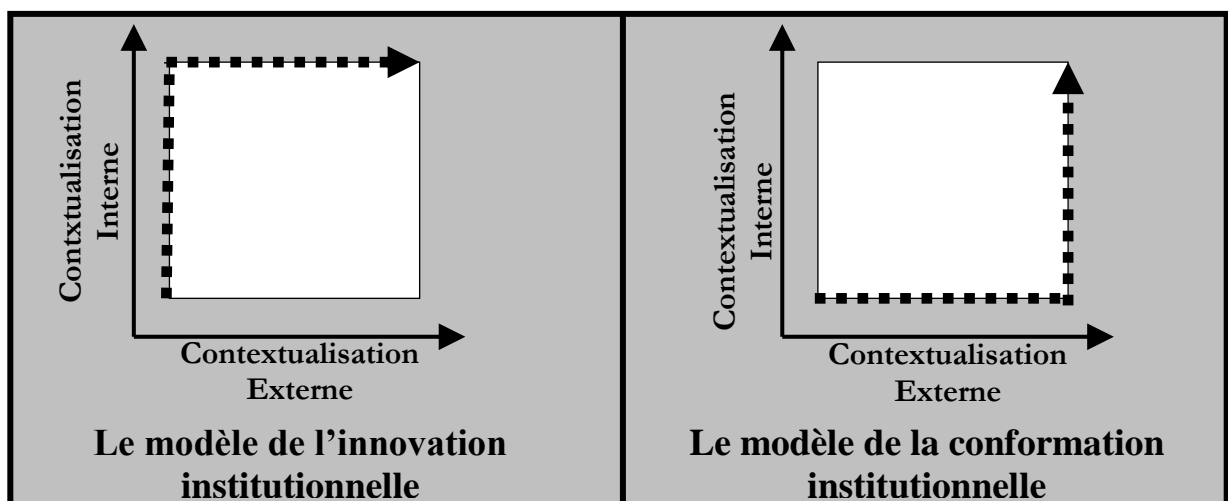


Figure 9 : Les deux modèles-types d'influence entre contextualisation interne et externe

## CONCLUSION

Au sein de cette communication, nous avons enrichi les travaux d'Albert David sur les outils de gestion. Pour cela, nous avons introduit dans l'analyse de l'interaction outil/organisation proposée par cet auteur une quatrième variable, qui jusqu'alors n'avait été que brièvement évoquée dans ses travaux : le *degré de contextualisation externe* d'un outil de gestion. Grâce à l'ajout de cette variable permettant d'évaluer la *contextualisation* d'un outil de gestion au sein du *champ institutionnel* d'une organisation, nous avons alors adjoint au modèle de David un troisième schéma d'analyse, permettant de visualiser l'influence réciproque entre la vie d'un outil de gestion à l'intérieur une organisation et sa vie hors de l'organisation. A l'aide de ce nouveau schéma d'analyse, nous avons alors mis en évidence qu'il existait deux modèles-types d'influence entre la *contextualisation interne* d'un outil de gestion dans une organisation et sa *contextualisation externe* hors de l'organisation : le *modèle de l'innovation institutionnelle* et le *modèle de la conformation institutionnelle*.

Si elle ne constitue qu'un premier pas vers la compréhension des influences croisées qui existent entre la vie d'un outil de gestion dans une organisation et sa vie externe, notons que notre analyse est cohérente avec un certain nombre de recherches passées autour de ce second thème. Nous pensons tout d'abord aux travaux sur les cycles de vie des innovations (Rogers, 1983), qui défendent l'idée que les adopteurs d'une innovation peuvent être classés en 5 catégories (les *innovateurs*, les *adopteurs précoces*, la *majorité précoce*, la *majorité tardive* et les *réfractaires*). Sur notre schéma, nous pouvons ainsi positionner en abscisse, sur la dimension de *contextualisation externe*, chacune de ces cinq catégories (de gauche à droite). Toutefois, l'existence en ordonnée sur notre schéma de la dimension de *contextualisation interne* nous permet d'aller plus loin que Rogers (1983), et de suggérer que selon les cas, l'adoption d'une innovation entraînera une modification plus ou moins forte de l'organisation. Nous pensons également aux travaux de la sociologie néo-institutionnelle (Meyer & Rohan, 1976 ; DiMaggio & Powell, 1983), qui soulignent que les organisations deviennent semblables les unes aux autres en raison des *pressions coercitives*, *normatives* et *mimétiques* qui s'exercent au sein de leur *champ institutionnel*. Prenant en compte l'importance de ces logiques de conformation institutionnelle, notre schéma d'analyse met cependant en lumière que *l'isomorphie* affichée par les organisations en externe peut très bien être une *isomorphie* de façade. Précisément, à l'aide de notre schéma, on comprend que les organisations peuvent très bien adopter des outils de gestion pour se conformer aux pressions exercées par leur environnement, tout en ne changeant rien ou presque de leur fonctionnement interne. Au-delà

de ces quelques remarques, les liens entre notre analyse et les deux cadres théoriques que sont la diffusion des innovations et la sociologie néo-institutionnelle doivent toutefois être explorés de manière plus systématique. Il s'agit là d'une perspective qui présente selon nous un réel intérêt et que nous comptons approfondir dans le cadre de recherches futures.

Par ailleurs, notre schéma d'analyse suggère que la *valeur* des outils de gestion pour les organisations doit être appréhendée en référence à deux grandes dimensions : une dimension *interne*, liée à la *contextualisation* de l'outil dans l'organisation, et une dimension *externe*, liée à sa *contextualisation* au sein du champ institutionnel de l'organisation. Précisément, il ressort de notre travail que la valeur qu'une organisation peut retirer d'un outil de gestion doit être évaluée autant en référence aux apprentissages internes que celui-ci peut générer en son sein, qu'aux bénéfices en termes de légitimité qu'il peut lui apporter au sein de son *champ institutionnel*. Ainsi, il pourra être générateur de valeur pour une organisation d'adopter ce que Brunsson (1989) a proposé d'appeler un comportement « hypocrite », c'est-à-dire de prétendre que tel outil est *contextualisé* en *interne* alors que cela n'est en réalité pas le cas... s'il s'avère que l'outil est peu adapté à l'organisation, mais que sa forte *contextualisation externe* dans le *champ institutionnel* rend intéressant pour l'organisation le fait d'afficher qu'elle l'utilise. Inversement, et il s'agit là d'une thèse nettement moins classique, avoir pour une organisation mené à bien la *contextualisation interne* d'un outil, même si cela a permis à cette dernière de générer en interne de multiples apprentissages, pourra être de bien peu de valeur pour elle si le *degré de contextualisation externe* de l'outil est nul !

Pour conclure, notons enfin que notre analyse est cohérente avec celle de Moisdon (1997, p8), qui souligne que dans une organisation, un « *outil de gestion vit toujours deux existences : celle qui consiste à normer les comportements et celle qui consiste à créer et propager du savoir* ». En effet, nos travaux suggèrent qu'au sein d'un *champ institutionnel*, un outil est également porteur de ces deux logiques, et contribue à la fois à la conformation des organisations les unes avec les autres – conformations qui peuvent être plus ou moins hypocrites – mais aussi au développement en leur sein d'apprentissages et de savoirs internes.

#### **BIBLIOGRAPHIE :**

- Boiral O. (2004), « Mettre en œuvre ISO 14 001 : de la quête de légitimité à l'émergence d'un "mythe rationnel" », *Communication à la 13e conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 2-4 juin, Normandie, 21p.
- Brunsson N. (1989), *The Organization of Hypocrisy*, Chichester : John Wiley.

- Callon M. (1986), "Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'année sociologique*, Vol. 36, pp169-208.
- David A. (1996), "Structure et dynamique des innovations managériales", *Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n°12, juillet, 43p (Téléchargé le 22 juin 2002 sur : <http://www.cgs.ensmp.fr/publications/cahiers/cahier12/texte.pdf>).
- David A. (1998), "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue Française de Gestion*, Vol. 24, n°120, pp44-59.
- David A. (2000b), "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?", Chapitre 8, in : David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Editions Vuibert (Collection "FNEGE"), pp193-213.
- David A. (2002), "Questions de recherche autour des outils de gestion", *Communication à l'Université Aix-Marseille II*, le 14 janvier 2002, 15p.
- De Vaujany F-X. (coord.) (2005), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles : EMS, 282p.
- De Vaujany F.X. (2002), "Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une vision structurationniste", *Communication à la 11e conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 5-7 juin, Ecole Centrale de Paris, 25p.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, n°2, pp147-160.
- Hatchuel A. & Molet H. (1986), "Rational modelling in understanding human decision making: about two case studies", *European Journal of Operations Research*, n°24, pp178-186.
- Hatchuel A. & Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris : Editions Economica, 263p.
- Hatchuel A. (1998), "Organisations et marchés : la place des prescripteurs. Eléments d'une axiomatique de l'action collective", *Actes du Séminaire CONDOR*, 22/01/98, 51p.
- Hatchuel A. (2000), "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", Chapitre 1, in : David A., Hatchuel A. & Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris : Editions Vuibert (Collection "FNEGE"), pp7-43.
- Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris : Editions La Découverte, 241p.
- Massard N. (2007), *Le processus d'appropriation d'un progiciel de gestion intégré par l'utilisateur final : vers une compréhension des facteurs d'influence menant aux bonnes pratiques attendues*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), 461p
- Meyer J.W. & Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n°2, pp340-363.
- Moisdon J-C. (1997), "Introduction générale", in : Moisdon J-C. (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris : Editions Seli Arslan, pp7-44.
- Rogers E.M. (1983), *Diffusion of Innovations (3e Edition)*, New-York : The Free Press, 453p.
- Rouquet A. (2007), *Les processus inter-organisationnels de standardisation logistique : élaboration par abduction d'un cadre théorique d'analyse et de stratégies d'actions pour une association de standardisation automobile*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CRET-LOG, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).