

ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA  
ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?  
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises  
Developing GERPISA's New Analytical Schema

11-13 Juin 2003 (*Ministère de la Recherche, Paris, France*)

**QUEL AGIR INTER-ORGANISATIONNEL ?  
UNE ANALYSE PAR LES OUTILS DE GESTION  
LE CAS DE LA DIFFUSION D'UN REFERENTIEL COMMUNAUTAIRE D'EVALUATION  
LOGISTIQUE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE FRANCAISE**

*Aurélien ROUQUET*

Comme le souligne Chanaron (2002, p6), l'un des débats majeurs au sein du GERPISA est celui des **rapports de forces propres au système automobile**, débat qui plus largement s'inscrit dans la vaste littérature produite par les sciences de gestion autour du thème des relations inter-organisationnelles. Parmi les diverses possibilités théoriques et méthodologiques disponibles pour envisager cet objet, il nous semble qu'une approche, construite autour du concept **d'outils de gestion**, a été jusqu'à présent sous exploitée, alors qu'elle s'avère - et ce sera là le postulat sur lequel se base cette communication, état d'avancement d'une thèse en cours de réalisation - tout à fait intéressante pour le faire.

En première approximation, un outil de gestion peut se définir comme "**toute formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être**" (Moisdon, 1997, p7), définition qui englobe ainsi tant les normes ISO qualité que par exemple un indicateur de taux de service. Longtemps ces dispositifs ont été des "impensés" des sciences de gestion (Berry, 1983), et ont été envisagés dans une **optique dite instrumentale**, qui consistait (Oiry, 2002) uniquement d'une part à voir ces dispositifs comme des courroies de transmission de finalités et d'objectifs venant du haut de la hiérarchie, en abandonnant toute la phase de construction de ces outils vue comme non problématique, et, d'autre part, à laisser de côté implicitement la question de leur diffusion ou mise en oeuvre, en véhiculant inconsciemment un modèle que la sociologie de la traduction a pour les innovations qualifié de modèle linéaire (Latour, 1992).

Si cette approche se révèle tout à fait pertinente dans certains cas, tout un ensemble de travaux ont depuis une vingtaine d'années montré, que pour certaines problématiques, elle était insuffisante et qu'il était nécessaire **d'ouvrir la boîte noire formée par ces outils**. De nombreuses recherches se sont ainsi attelées à cette tâche, dans diverses optiques, soit en proposant une approche globale de la notion (Gilbert, 1998), soit en illustrant les parallèles entre technique et outil (Moisdon, 1997), ou en décrivant leur dynamique et la manière dont ils se contextualisaient au sein d'une organisation, voire éventuellement les différents processus de changement possibles à la suite de leur introduction au sein d'une organisation (David, 1996 ; 1998). Ces réflexions autour des outils ne sont d'ailleurs pas seulement propres à la gestion, on trouve ainsi en sociologie des recherches proches des problématiques gestionnaires, avec par exemple les études visant à montrer comment les outils de gestion peuvent aussi servir à légitimer et cristalliser des rapports de force et de domination au sein des organisations (Boussard et Maugeri, 2002).

Mais, si ces dernières recherches ont produit de nombreux résultats intéressants, **elles se sont jusqu'à présent peu intéressées aux outils de gestion inter-organisationnels**, se limitant dans un premier temps au cadre interne, alors que les travaux qui abordaient de près ou de loin ces derniers, continuaient de relever de l'approche instrumentale. Pourtant, dans un cadre inter-organisationnel, l'étude des processus de construction et de diffusion des outils de gestion semble potentiellement d'un grand intérêt. **Managérial d'abord**, puisque les acteurs des organisations affrontent de plus en plus souvent ces situations de gestion, l'industrie automobile voyant par exemple proliférer divers outils au sein des relations entre constructeurs et équipementiers, de l'Echange de Données Informatisées (EDI) et des normes ISO qualité, jusque plus récemment au plateau virtuel et aux places de marché. **Théorique ensuite**, d'une part pour envisager la généralisation aux problématiques inter-organisationnelles des résultats des recherches menées en interne, d'autre part, et c'est l'optique sur laquelle nous insisterons ici, en tant que moyen pour explorer, comme cela a été fait en interne, les relations, rapports et connaissances reliant les acteurs, et **investiguer le fonctionnement inter-organisationnel**.

L'objectif général de cette recherche en cours est donc de combler ce vide au sein de la littérature en prenant comme objet d'étude les processus de construction et de diffusion des outils de gestion inter-organisationnels. Pour cela, ce champ étant évidemment trop vaste pour être entièrement traité, la recherche s'intéresse spécifiquement aux **outils de gestion à caractère logistiques, construits au sein des relations verticales de manière communautaire**. L'un des cas de la thèse, qui fait l'objet de cette communication, est celui d'un référentiel d'évaluation logistique des sites équipementiers, développé par les associations GALIA et ODETTE dans l'industrie automobile.

En un mot, GALIA, acronyme du Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile est une association regroupant les constructeurs et principaux équipementiers français au sein d'une structure dont **la mission est d'élaborer des standards et recommandations pour les échanges entre ces acteurs**. Pour cela, l'association organise des groupes de travail en faisant appel à des cadres représentant ces diverses organisations. ODETTE est la structure européenne réunissant GALIA et les organisations jumelles de six autres pays d'Europe. Ce sont ainsi ces associations qui ont construits à la fin des années 80 les normes au fondement de l'EDI.

En 1997, ODETTE et GALIA ont donc développé un référentiel nommé EVALOG, avec l'intention d'en faire l'outil de référence pour l'évaluation logistique d'un site fournisseur, équivalent pour la logistique de ce que sont désormais les normes ISO qualité. Cet article décrit les différentes étapes de la construction de ce référentiel, et essaye de comprendre pourquoi, à l'heure actuelle, il ne s'est pas encore diffusé ou très peu chez les équipementiers. L'article interroge notamment la structure ternaire de l'outil de gestion, et spécifiquement sa philosophie gestionnaire et la représentation idéale des organisations qu'il contient (Hatchuel et Weil, 1992). Par rapport à un référentiel conçu pour que les fournisseurs s'auto-évaluent, à caractère non obligatoire donc, **le propos de l'article est de souligner que l'échec relatif de l'outil est dû à une crise entre la conception des relations inter-organisationnelles que l'outil véhicule, et la manière dont ces relations se déroulent concrètement dans la réalité**. Pour argumenter ce propos, la recherche s'appuie sur une insertion de près d'un an et demi au sein de GALIA, d'archives sur le sujet, et d'entretiens semi-directifs avec les acteurs engagés dans le projet, notamment ceux ayant participé à la création du référentiel et ceux ayant suivi des sessions de formation pour le mettre en oeuvre.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :**

- BERRY, M, (1983), *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Ecole Polytechnique.
- BOUSSARD, V & MAUGERI, S. (2002), *La gestion dans tous ses états*, L'Harmattan, Paris.
- CHANARON, J-J (2002), "Les relations entre le cœur et la périphérie du système automobile européen", *Dixième Rencontre Internationale du GERPISA*, 6-8 juin 2002, Paris, 29p.
- DAVID, A. (1996), "Structure et dynamique des innovations managériales", *Cahier du Centre de Gestion Scientifique*, Ecole des Mines de Paris, n°12, juillet 1996.
- DAVID, A. (1998), "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1998, pp44-59.
- GILBERT (1998), *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris.
- HATCHUEL, A. & WEIL, B. (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- LATOUR, B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris.
- MOISDON et al. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arsan, Paris.
- OIRY, E. (2002), "La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction", in Boussard, V & Maugeri, S.(2002).