

Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une « *technologie en pratique* »

Agnès MAZARS-CHAPELON
Université Montpellier2
CREGOR-MRM

Classification JEL : M190 – *Réception* : Janvier 2009 ; *Acceptation* : Septembre 2010

Correspondance : agnes.mazars-chapelon@univ-montp2.fr ; IUT de Montpellier – Département Informatique – 99, avenue d'Occitanie – 34 296 Montpellier cedex 5.

Résumé : L'objet de cet article est d'éclairer le foisonnement d'outils de gestion dans les organisations : d'où vient-il ? Comment s'organise-t-il ? Quels sont les modes possibles d'imbrication des outils de gestion ? Une recherche qualitative par étude de cas autour de l'adoption de plusieurs outils permet de montrer que ce foisonnement s'organise en un portefeuille dynamique et structuré d'outils de gestion, soit déjà présents dans l'organisation, soit émergents au cours de ce processus. Sont ainsi mis en évidence des outils substitués, des outils de renforcement (supports ou supportés) et des outils complémentaires.

Mots clés : Outil de gestion – foisonnement – portefeuille.

Abstract: This paper aims at a better understanding of the proliferation of management tools within organizations. What is the origin of such proliferation? How can it be organized? Are management tools interrelated? Qualitative research of a case featuring the adoption of multiple management tools shows that their proliferation may seem to be disordered at first sight. A closer look, however, reveals that tools are organized as a dynamic and structured portfolio of multiple management tools, where new management tools emerge alongside already existing ones. We are finally able to categorize management tools into substitute tools, reinforcing tools and complementary tools.

Key words: Management tool – proliferation – portfolio.

Celui qui s'intéresse au monde de l'entreprise, manager, consultant ou chercheur, ne peut sous-estimer la question des outils à disposition des praticiens. Depuis 1993, le cabinet de conseil Bain & Company reconduit tous les deux ans une étude internationale sur les outils et tendances managériales, qu'il communique largement auprès de ses clients potentiels. L'objectif affiché est de « *fournir aux managers l'information dont ils ont besoin pour identifier, mettre en place et intégrer les outils qui amélioreront leur résultat* ». Cette étude longitudinale a mis en évidence une explosion des outils de gestion adoptés par les entreprises en dix ans. Les résultats de l'enquête menée en 2006 soulignent encore une utilisation plus large des outils par rapport à 2004 : en 2006, on dénombrait une moyenne de 15 outils utilisés par les entreprises, contre 13 en 2004 (Rigby et Bilodeau, 2007). Cette augmentation est particulièrement prégnante pour les petites et moyennes entreprises. Mais cet engouement pour les outils managériaux est à nuancer, puisque les cadres interrogés trouvent ces outils finalement peu efficaces. Cette distorsion entre instrumentation croissante et médiocre satisfaction peut surprendre, quand on sait que le recours à de tels dispositifs est très coûteux pour les entreprises. Elle n'est cependant pas nouvelle, puisque l'engouement pour les outils fait écho à l'histoire des organisations : tous constatent aujourd'hui la prolifération d'outils de gestion (De Vaujany, 2006a). Le lien entre organisation et outil intéresse depuis longtemps les chercheurs en gestion.

Les théoriciens de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) ou ceux des ressources dépendantes (Pfeffer et Salancik, 1978) ont centré leur approche autour de l'articulation entre organisation, technique et environnement. Certains théoriciens font même des techniques, des procédures et des outils mobilisés par les organisations, un critère déterminant dans l'étude des structures organisationnelles (Mintzberg, 1989). La question plus particulière du développement des outils de gestion est souvent abordée dans une perspective contingente. Ainsi, pour Anderson et Tushman (1990), les organisations, inscrites dans un environnement changeant auquel elles doivent s'adapter, ne peuvent échapper au changement technologique, dont certains ont mis en avant le caractère cyclique. Leur approche évolutionniste rejoint celle défendue par Barnett et Burgelman (1996). Ces chercheurs étudient le caractère processuel des techniques au sein des organisations et, en les inscrivant dans une étude de la dynamique du changement, veulent fédérer ainsi les différentes analyses sur ce thème. Ceci fait écho aux travaux plus généraux sur l'histoire des techniques (Kranzberg, 1989), qui ont

montré que les techniques naissent, vivent et meurent continuellement, en se succédant les unes aux autres.

Dans l'approche historique des organisations, apparaît en filigrane la question plus spécifique du développement des outils de gestion, comme l'ont montré les travaux menés dans le domaine de l'histoire des outils du contrôle (Colasse, 1988 ; Nikitin, 1992 ; Berland, 1999 ; Godelier, 1996 ; Mouritsen et Bekke, 1997). Mais ce n'est que récemment que la question du foisonnement des outils a été abordée, à travers les recherches portant sur les modes managériaux (Abrahamson, 1991 ; 1996). Selon cette approche inscrite dans une perspective néo-institutionnelle, les modes managériaux s'expliquent par le fait qu'à peine un nouvel outil choisi et en passe d'être installé, les acteurs organisationnels sont déjà en quête d'autres solutions techniques censées répondre à leurs préoccupations du moment. La grande abondance des outils de gestion est donc mise en évidence et étudiée d'un point de vue inter-organisationnel (Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Mazza et Alvarez, 2000). D'autres approches centrent leur analyse sur l'action collective, en faisant de la technologie une structure incarnée. C'est l'usage que font les acteurs de l'outil qui importe (Orlikowski et Robey, 1991 ; Walsham et Han, 1991 ; Walsham, 1993 ; deSanctis et Poole, 1994). Cet usage est intimement lié à l'action. Or celle-ci étant continue, contextualisée et toujours renouvelée, les techniques auxquelles elle s'associe ne peuvent qu'être abondantes et enchâssées. Kaplan et Norton (1994, 1996) soulignent la complémentarité d'éléments à la fois non financiers et financiers pour développer un véritable tableau de bord stratégique : les cadres, tels un pilote dans un avion, ont besoin d'une « *batterie d'instruments* » pour piloter leur activité. Simons (1991, 2000) considère, quant en lui, que les outils de contrôle (budgets, outils de planification, contrôle des coûts, analyse de la performance, veille concurrentielle,...) doivent être abordés comme un tout, à savoir comme un système de contrôle utilisé par les dirigeants pour partie de manière interactive, pour partie en tant que diagnostic. Finalement, un outil ne peut être considéré isolément. Il faut le considérer dans un contexte, et dans un univers d'autres outils. Partant de là, comprendre le foisonnement d'outils de gestion peut être appréhendé sous divers angles : entre organisations, au sein d'une même organisation, à partir des acteurs et de leur usage, comme co-dépendance et évolution des outils entre eux. Le parti pris de ce travail est de rendre compte de ce phénomène en prenant comme point d'entrée l'outil de gestion en lui-même, de façon à cerner sa généalogie : d'où vient cet outil ? Sur

quoi débouche-t-il ? Peut-on observer des régularités dans l'histoire généalogique des outils de gestion, quels qu'ils soient ?

Cette recherche présente les résultats d'un travail de recherche plus large portant sur la succession d'adoptions d'outils de gestion dans une organisation, et éclaire ainsi la question du foisonnement des outils de gestion. Pour ce faire, nous commencerons par revenir dans un premier temps sur la notion d'outil de gestion, point d'entrée de la recherche, avant de définir le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre travail, à savoir un modèle structurationniste des outils (Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992 ; DeSanctis et Poole, 1994). Nous présenterons, dans un second temps, la méthode de recueil et d'analyse de données ainsi que les cas examinés, avant d'en venir au résultat central : l'encastrement des outils de gestion, à travers la mise en évidence d'une spirale existante et émergente d'outils. Ceci nous conduira à considérer le portefeuille dynamique et structuré d'outils de gestion ainsi mis en évidence comme une « *technologie en pratique* » (Orlikowski, 2000), mais également à revenir sur la notion d'outil de gestion dans un troisième temps (partie 3).

1. Cadrage théorique : outil de gestion, technologie et approche structurationniste

L'objet de cette partie est de proposer un cadrage conceptuel à l'objet central de cette étude – l'outil de gestion –, en le situant notamment par rapport à la notion de technologie. Nous revenons ensuite aux éléments théoriques qui constituent le prisme à partir duquel nous envisageons la réalité technologique organisationnelle, à savoir un modèle structurationniste de la technologie.

1.1. Outil de gestion, technique et technologie

Beaucoup de recherches portent sur les outils de gestion et pourtant les abordent sous des dénominations différentes : « *instrument de gestion* » (Soler, 1993), « *innovation managériale* » (Kimberly, 1981), « *machines de gestion* » (Girin, 1981), « *dispositif de gestion* » (Moison, 1997), « *appareil gestionnaire* » (Hatchuel et Weil, 1992). Une analyse conceptuelle plus fine (de Vaujany, 2005 ; 2006b) permet de distinguer les objets de gestion (tels que les signes et savoir-faire locaux), les règles de gestion de l'ordre du discours plus normatif (règles

comptables par exemple), les outils de gestion et dispositifs de gestion qui vont intégrer de manière plus ou moins élaborée et systématique les objets et règles sur lesquels ils se fondent. On voit là que la description d'une réalité organisationnelle complexe nécessite la définition de concepts théoriques proches. Mais si l'on en revient à la pratique managériale, celle-ci tend quant à elle à tout confondre et même faire l'amalgame entre technique et outil de gestion.

Il convient donc de cerner en premier lieu deux concepts ambigus : l'outil de gestion et la technique de gestion. Se confondent-ils ? Sont-ils distincts ? Un premier pan de recherches en théorie des organisations considère que les techniques, et les techniques de gestion en particulier, sont données à l'organisation. Un second courant, centré sur l'action collective, met en avant le caractère construit des techniques par les acteurs organisationnels au travers de leurs représentations. En fait, ces deux analyses permettent de dégager les caractéristiques d'une technique de gestion : elle est à la fois donnée et construite, en lien avec l'action organisationnelle de gestion (prévoir, décider, contrôler) et les représentations des acteurs. La double nature sociale et physique des techniques (forces matérielles et construit social) se retrouve dans les outils de gestion, également liés à l'action organisationnelle.

L'outil de gestion présente bien des points communs avec la notion de technique. Les chercheurs qui se sont penchés sur ces deux objets d'étude ont, en effet, recours aux mêmes notions : l'action organisationnelle, les aspects matériels et sociaux. Cependant, alors que la technique de gestion semble centrée sur l'action, l'outil de gestion reste avant tout un objet avec une finalité d'action, qui s'insère dans l'univers des techniques. De plus, la notion de représentation n'apparaît pas dans la définition des outils de gestion, alors qu'elle est essentielle pour la définition des techniques. Ceci étant, lorsque David (1996) propose une taxonomie des outils de gestion selon leur degré de formalisme, leur orientation relations ou connaissances et enfin leur degré de contextualisation, il s'appuie en filigrane sur cette dimension de représentation de l'outil pour l'acteur organisationnel.

De ce fait, les techniques de gestion englobent les outils de gestion : la technique précède en quelque sorte l'outil. Il faut avoir une technique pour construire un outil : un outil sans technique n'a pas de sens. Mais à l'inverse, une technique sans outil n'existe pas.

Ce lien entre techniques et outils se retrouve dans l'analyse que peuvent faire Hatchuel et Weil (1992) de ce qu'ils désignent par « *outils de gestion* », et que les chercheurs s'intéressant aux outils de

gestion, comme David (1996), ont pu mobiliser pour compléter leur analyse des outils. Il est possible, en effet, d'établir un parallèle entre la grille de lecture proposée par Hatchuel et Weil (1992) et celle de David (1996). Pour Hatchuel et Weil (1992), l'outil de gestion suppose trois éléments en interaction :

- un substrat technique, à savoir l'abstraction qui permet à l'outil de fonctionner
- une philosophie gestionnaire, qui donne à l'outil sa signification (ce pourquoi il a été conçu et dans quel esprit)
- une vision simplifiée des relations organisationnelles : l'outil est conçu en relation avec l'organisation, dans une perspective d'utilisation par certains acteurs.

Selon David (1996), ce modèle d'analyse s'adresse d'abord et explicitement aux connaissances et non aux relations organisationnelles. L'auteur propose donc d'appliquer la structuration d'Hatchuel et de Weil (1992) aux deux autres familles d'outils qu'il a identifiées : les outils de gestion orientés vers les relations et les outils de gestion mixtes.

En fait, si l'importation du modèle d'analyse d'Hatchuel et Weil à la taxonomie proposée par David est possible, c'est bien parce que ce modèle s'intéresse aux techniques de gestion et non aux outils de gestion à proprement parler. Selon nous, le modèle n'est pas incomplet mais englobant. D'ailleurs, nous pouvons établir un lien entre les éléments structurants identifiés et les caractéristiques des techniques de gestion soulignées par les théoriciens des organisations. Ainsi, une technique de gestion est donnée et a un versant matériel : c'est l'élément « *substrat technique* » identifié par Hatchuel et Weil (1992). Elle est construite par les acteurs organisationnels avec une finalité d'action de gestion : cela fait écho à la philosophie gestionnaire des acteurs. Enfin, la technique de gestion passe par les représentations des acteurs organisationnels, à savoir la « *vision simplifiée de l'organisation* ».

Finalement, nous dirons que la technique de gestion et l'outil de gestion ne sont pas confondus mais sont indissociables. Ceci peut expliquer l'ambiguïté de terminologie et parfois d'analyse. La technique de gestion est, en effet, un construit social centré sur l'action de gestion, à travers un objet, et où les représentations des acteurs sont essentielles. L'outil de gestion désigne, quant à lui, avant tout un objet orienté vers l'action de gestion, de nature sociale. Les travaux de Moïsson (1997) et de David (1996) insistent sur la formalisation de l'action par l'outil de gestion et son ancrage dans le concret : c'est un

« *dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1996 ; 1998). Cette position est aujourd'hui partagée par nombre de chercheurs sur le sujet, comme Detchessahar et Journé (2007), qui plaident pour une approche narrative des outils de gestion. Pour eux, l'outil de gestion est un « *dispositif instrument[al] permettant le pilotage de l'action collective* », le substrat formel sur lequel se construit l'outil étant « *l'ensemble des supports concrets dans lesquels s'incarne la philosophie gestionnaire* ». Dans notre travail, nous nous fondons également sur cette définition.

Cette vision se rapproche de la notion d'artefact technologique proposée par les structurationnistes, à savoir : « *une machine spécifique, une technique, une application, un appareil, un gadget* » (Orlikowski, 2000). L'artefact technologique permet d'appréhender à la fois l'outil et la technique, qui ne peuvent être déconnectés d'une notion plus large : celle de technologie. Cette dernière peut être définie comme « *une entité identifiable, relativement durable, un phénomène organisé physiquement, économiquement, politiquement et socialement dans le temps et l'espace* » (Orlikowski, 2000). Elle n'a donc de sens que dans la dynamique de l'action collective, théorisée dans une approche structurationniste. Le détour par un tel modèle théorique amène également à considérer les outils dans l'interaction et la co-dépendance, comme nous le développons ci-après.

1.2. Approche structurationniste : interaction et co-dépendance des outils

Dans ses travaux sur la constitution de la société, Giddens (1984) offre aux tenants d'une approche de la technologie centrée sur l'action collective, un cadre théorique pour analyser la technologie et les techniques dans les organisations. Son principe de « *dualité du structurel* » permet, en effet, de considérer conjointement les niveaux individuels et collectifs, tout en se fondant sur deux notions complémentaires : les règles et les ressources que mobilisent les acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions. L'originalité de cette approche vient du fait que ces mêmes règles et ressources sont dans le même temps les moyens de reproduction du système social. Remarquons toutefois que Giddens ne définit jamais la technique en tant que telle. Soulignons simplement que pour les tenants d'une approche structurationniste (Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992 ; DeSanctis et Poole, 1994), la technique est le point de rencontre entre les ressources et les règles sur les-

quelles s'appuient les agents dans la conduite de leur action. La technique ne peut s'envisager qu'imbriquée dans l'action, la structurant et par là même se façonnant.

Mais au delà de l'action, l'interprétation qui peut en être faite et le sens ainsi donné à la réalité vont également définir et modeler la technique et l'outil. Ainsi, le constructivisme social a beaucoup influencé les tenants de l'approche structurationniste des techniques, donc des artefacts technologiques, et par là même plus particulièrement des outils de gestion. Pour ces chercheurs, comme Bijker, Hugues et Pinch (1987) par exemple, les interprétations et les intérêts sociaux des acteurs notamment vont façonner la production technologique, mais également la stabiliser à travers des processus de fermeture rhétorique et de consensus collectif (Latour 1992).

Le développement technologique peut, dès lors, être appréhendé comme processus sociopolitique. La technologie est donc fortement contextualisée, et par essence les techniques se fondant sur le flux continu de l'action sont forcément enchâssées. Dans son effort de clarification des notions d'objet de gestion, de règles de gestion, d'outils de gestion et de dispositifs de gestion, De Vaujany (2006b) souligne la co-dépendance de ces notions : « *en pratique, l'outil est donc souvent difficile à dissocier des règles qu'il intègre* » (De Vaujany 2006b, p.113). Cet auteur souligne que ces différents concepts peuvent « *s'articuler de multiples façons* », comme des « *poupées russes* » sans que pour autant l'on puisse préjuger à l'avance de la forme de ces imbrications. L'objet de cet article consiste donc à explorer à travers le foisonnement d'outils de gestion, ces modes possibles d'imbrication des outils de gestion : nous cherchons à voir comment l'on passe d'un constat de prolifération d'outils, qui ne peut être ignorée pour qui observe la réalité organisationnelle, à une question de co-dynamique des outils de gestion.

2. Méthodologie et enseignements empiriques : du foisonnement à l'encastrement des outils

Pour étudier le foisonnement des outils de gestion dans une organisation, nous avons privilégié une démarche qualitative par étude de cas. Nous présentons d'abord le design de recherche mis en place avant de décrire les cas examinés et de dégager les enseignements tirés du terrain : du foisonnement à l'encastrement des outils par la mise en évidence d'un portefeuille structuré et dynamique d'outils de gestion (2.3).

2.1. Méthode de recherche

La question du foisonnement des outils de gestion étudiée dans ce travail est concomitante à l'examen d'une question de recherche plus large : comment l'adoption d'un nouvel outil de gestion conduit une organisation à adopter un autre outil de gestion ?

L'ancrage contextuel de l'objet d'étude initial l'outil de gestion nous a amenés à privilégier une démarche qualitative par études de cas (Van de Ven et Huber, 1990). Pour des raisons d'accès aux données (étudier un phénomène dans un temps limité), nous avons privilégié une approche rétrospective plutôt qu'ethnographique, en cherchant à découvrir des régularités sur des cas différents. Cet objectif de validité externe et de réplification littérale des résultats nous a conduits à la suite de Yin (1989) à étudier un échantillon de trois cas, structuré selon des critères théoriques : d'une part le caractère typique ou non de l'élément, et d'autre part, la similitude ou au contraire le caractère dissemblable de certains éléments entre eux. Trois éléments entrent ici en ligne de compte : l'outil de gestion, le processus d'adoption et enfin l'organisation.

L'outil de gestion s'avère constituer l'élément typique de cette recherche. Ainsi, dans cette recherche, nous avons considéré des outils de gestion « *différents* », en nous appuyant pour cela sur la taxonomie des outils de gestion proposée par David (1998). Parmi les critères qu'il croise (le degré de formalisme de l'outil, son orientation relations ou connaissances et enfin le degré de contextualisation de l'outil dans l'organisation considérée), nous avons privilégié l'orientation de l'outil de gestion comme source d'hétérogénéité majeure entre outils. L'échantillon de la recherche se structure donc autour de trois cas centrés autour de l'adoption d'un outil de gestion orienté connaissances, d'un outil de gestion orienté relations et d'un outil de gestion mixte. La position des outils de gestion examinés le long d'un continuum « *Relations-Connaissances* » s'appuie sur le jugement d'experts à partir d'une grille de différenciation des trois outils entre eux : outil avec une finalité plutôt de relations (opérationnalisé par la proxy « créer des occasions de contact entre acteurs » : l'outil CDC, réunion mensuelle de développement commercial), plutôt de connaissances (proxy « recueillir d'abord de l'information » : l'outil ISO), ou plutôt mixte (à la fois finalité de relations et de connaissances : l'outil ASTER).

Notons en outre que, si l'organisation peut effectivement être source d'hétérogénéité entre cas, nous n'avons pas cherché à nous assurer de

cette hétérogénéité selon tels ou tels critères pertinents pour l'étude de la succession d'adoptions de nouveaux outils de gestion, dans la mesure où il faudrait déjà découvrir en quoi ces mêmes critères interviennent dans le processus d'adoption d'outils de gestion, que justement nous étudions ici. Pour la même raison, nous n'avons pas cherché à nous assurer de l'homogénéité des cas selon les organisations. Le processus d'adoption de l'outil de gestion ne constitue pas non plus la plus grande source d'hétérogénéité entre les cas considérés dans la mesure où seule véritablement la durée du processus pouvait varier a priori d'un cas à l'autre.

Rappelons, enfin, que le choix de ces cas a été contraint évidemment par l'outil de gestion considéré, mais également par le caractère récent du processus d'adoption à étudier comme nous le signalions plus haut, ainsi que par la question de l'accès aux données. Outre l'histoire de l'adoption d'une réforme de structure dans une unité EDF, ont donc été écartées de l'échantillon l'histoire d'une Base d'Analyse Comptable chez France Télécom (processus trop large à étudier dans le cadre de cette recherche), l'histoire d'un outil de suivi d'affaires dans un Bureau d'Etude d'une entreprise du secteur des BTP (trop limitée en termes d'utilisateurs et de durée du processus d'adoption), ainsi que l'histoire d'un outil de gestion du personnel chez Siemens Automotive (le processus prenait une dimension internationale, alors qu'un des acteurs majeurs partait à la retraite).

Le premier cas recueilli porte sur l'adoption d'un outil d'assurance qualité selon la norme internationale ISO 9002 par une unité d'EDF, désignée par l'abréviation IDF dans la suite de ce document. Nous avons appelé ce cas « *cas ISO* », du nom sommairement abrégé de l'outil étudié. Le second cas retrace l'histoire de l'adoption d'un outil d'analyse stratégique (l'ASTER, ou Analyse Stratégique du Territoire Régional), par Gaz de France, ou plus exactement par le niveau régional de Gaz de France. Ce second cas s'intitule « *Cas ASTER* ». Le dernier cas concerne l'adoption d'un comité – un Comité de Développement Commercial – par un cabinet de conseil, Plaut Consulting ; ce cas s'intitule « *Cas CDC* ».

Les cas ont été constitués à partir de données secondaires (documents de travail, documents d'archives) ainsi qu'à partir de données primaires recueillies au cours d'entretiens semi-directifs centrés (voir le détail dans tableau ci-après). Tout confondu, presque soixante heures d'entretiens ont été analysées. La collecte des données obéissant à des règles de saturation théorique et d'effet boule de neige dans l'ensemble

des cas, nous aboutissons à la répartition des données primaires recueillies suivante (tableau 1). Si le cas ASTER paraît avoir fait l'objet d'une collecte de données plus large, cela tient aux contours de l'organisation qui a adopté l'outil en question : il s'agit d'un outil décidé au niveau de la direction à la stratégie et mis en place dans l'ensemble des délégations régionales au niveau local. Enfin, précisons que les données recueillies remontent au maximum cinq années avant le début de la collecte, puisque la méthode choisie relève d'une approche rétrospective.

Tableau 1 – *Détail des données primaires recueillies pour chaque cas*

Cas ISO	Cas ASTER	Cas CDC
7 heures de verbatim 10 entretiens 8 acteurs interviewés	30 heures de verbatim 20 entretiens 18 acteurs interviewés	8 heures de verbatim 7 entretiens 3 acteurs interviewés

L'analyse des cas s'est faite en deux temps : cas par cas dans une analyse intra-site, puis en croisant les résultats pour une analyse inter-site. Elle s'appuie principalement sur les recommandations de Miles et Huberman (2003) pour l'étude des données qualitatives. Dans un premier temps les données recueillies ont été codées selon une grille de codage qui a peu à peu évolué avec l'analyse de chaque cas pour se stabiliser et nous permettre ainsi d'identifier les outils mentionnés par les acteurs. Ont donc été élaborées des matrices par catégories qui présentent un ordonnancement des données brutes recueillies, à partir desquelles a véritablement été conduite l'analyse de chaque cas. Plus particulièrement, nous avons élaboré une matrice de nature chronologique qui nous a permis d'observer la multiplication d'outils de gestion et donc mettre en évidence la dynamique d'adoption et de mobilisation d'outils de gestion.

Cette première partie de notre étude nous a permis de dégager une lecture stable des trois histoires d'outils. La seconde étape de la recherche a consisté à examiner un quatrième cas afin de consolider le dispositif de recherche. Dans cette seconde phase, nous avons cherché à corroborer ou à infirmer les propositions formulées pour éclairer les profusions d'outils de gestion observées. Ce quatrième cas confirmatoire porte sur l'histoire de l'adoption d'une base de données informatique désignée sous le nom de « *Partage* », au sein de l'ESSEC. Nous ne présenterons pas en détail ici ce cas. En revanche nous proposons des courtes monographies relatant l'adoption des outils ISO, ASTER et

CDC, dans lesquelles nous faisons apparaître en caractères gras et italiques les outils de gestion auxquels il est fait unanimement référence dans l'organisation pour comprendre l'adoption de l'outil considéré initialement.

2.2. Présentation des cas

Rappelons que nous considérons comme outil de gestion dans cette recherche tout dispositif formalisé permettant l'action organisée, aux yeux des acteurs organisationnels. Par conséquent, une réunion récurrente telle que le comité de développement commercial comme le CDC chez Plaut Consulting constitue un outil de gestion pour les acteurs de cette organisation, comme l'ASTER en est un pour les acteurs de la Direction de la Stratégie de Gaz de France. L'adoption s'étale en moyenne sur cinq ans. Pour simplifier la lecture, nous présentons chaque cas en trois phases : avant l'adoption de l'outil étudié, pendant l'adoption, et après l'adoption.

2.2.1. Cas ISO

Le premier cas étudié porte sur l'adoption d'ISO, outil d'assurance qualité, au sein d'une unité du pôle industrie d'EDF (désignée sous le terme « *unité IDF* »). L'outil qualité désigne ici la certification finale (et donc la mise en conformité) de certaines activités à la norme internationale ISO 9002.

Avant

Pour raconter l'histoire de l'adoption d'ISO au sein de l'unité IDF d'EDF, les acteurs commencent par évoquer la mise en place d'un chantier sur l'Evolution des Comportements au Travail (ECT) et surtout le lancement de la démarche sécurité au sein de cette unité deux ans auparavant. Pour eux, c'est à cette occasion qu'a été pour la première fois abordé le problème de la qualité, puisque la sécurité passe comme la qualité par le respect des procédures. Par ailleurs, un certain nombre de dispositifs nationaux sont mis en place. Parmi ceux-ci, le dispositif PIS (Paramètres Importants du Système) est particulièrement mis en avant par les acteurs d'IDF pour comprendre l'adoption d'ISO. En effet, en appui à ce dispositif, le niveau national s'efforce de mettre en place un référentiel qualité interne : le CCNQ, ou Cadre de Cohérence National de la Qualité, développé à partir des démarches sécurité dans le nucléaire et de la norme ISO 9002. Ce référentiel interne est re-

jeté par le directeur d'IDF qui lui préfère la norme ISO 9002, et inscrit l'adoption d'ISO dans le PSU, Plan Stratégique d'Unité transmis par le directeur d'IDF au niveau national pour validation.

Pendant

Le périmètre affiché dans le PSU d'application d'ISO est ambitieux puisqu'il concerne toutes les activités d'IDF, avec pour objectif sous-jacent le *Total Quality Management* (TQM). Le fait d'élaborer un état des lieux formalisé dans un document de synthèse de l'avancement de l'adoption d'ISO dans les différentes sous-unités d'IDF relance l'adoption d'ISO : ISO est désormais recentré autour de quelques activités choisies par chaque directeur de sous-unité. D'ailleurs, il faut noter que les activités mentionnées par le PIS sont très souvent retenues. En outre, une réflexion participative dans des groupes de travail autour du PSU arrivant à échéance au bout de trois années d'existence est reconduite. Ce nouveau PSU mentionne à nouveau l'adoption d'ISO comme objectif stratégique de l'unité, avec un périmètre de certification affiné et un organisme certificateur retenu. Le contrat de gestion qui décline le PSU dans chaque sous-unité mentionne l'objectif de certification des activités sélectionnées. Pour aider les directeurs de sous-unités dans cette démarche, sont créés un Comité Directeur de la Qualité (CDQ) qui réunit chaque mois les directeurs des sous-unités et le directeur d'IDF pour faire un point sur l'avancement de l'adoption d'ISO, et un Club des Correspondants Qualité des sous-unités, lieu de formation et d'échange d'expérience autour de l'écriture de procédures. Dans ce cadre est élaborée et diffusée la « *Procédure des Procédures* », mode d'emploi de l'écriture des procédures nécessaires à ISO.

Après

Cinq ans après le lancement d'ISO a lieu le premier pré-audit de certification dans une des sous-unités « bonne » élève. La certification à la norme ISO 9002 est obtenue six mois après, lors d'un audit de certification, et au cours de cette cinquième année sont obtenues les certifications envisagées deux ans plus tôt dans chaque activité choisie par les six sous-unités, avec pour objectif de repasser un audit de suivi six mois après. IDF envisage dès lors la certification selon la norme ISO 14000, plus orientée environnement.

2.2.2. Cas ASTER

Le second cas étudié porte sur l'adoption d'un outil d'Approche Stratégique du Territoire Régional au sein de Gaz de France, plus précisément au niveau des Délégations Régionales de Gaz de France.

sément au niveau des Délégations Régionales de Gaz de France. Cet outil désigné communément par le terme ASTER a été décidé au niveau national par la Délégation à la Stratégie et à la Gestion (DSG), mais a concerné le niveau local des Délégations Régionales. Il se présente sous la forme d'un document de 20 à 60 pages, en plusieurs fascicules dactylographiés et illustrés de cartes et données concernant la région étudiée. Il permet d'offrir aux acteurs régionaux et nationaux une meilleure connaissance du territoire régional sur lequel Gaz de France intervient. L'adoption de cet outil, au sens de David « dispositif formalisé permettant l'action », s'étale sur cinq années.

Avant

Chez Gaz de France, il existait l'outil ARCOL (Approche Régionale des Collectivités Locales), à orientation politique uniquement, car le niveau régional a un simple rôle de communication. A l'inverse chez le « *grand frère* » EDF, les délégations régionales sont dotés d'un outil opérationnel, le SDAR, ou Schéma Directeur d'Action Régionale. Partant de constat, Gaz de France s'est donné pour objectif d'implanter un outil à vocation opérationnelle et politique : l'ASTER.

Pendant

Pour ce faire, le niveau national Gaz de France par l'intermédiaire de la Délégation à la Stratégie et à la Gestion définit un cahier des charges pour la mise au point d'une Analyse Stratégique du Territoire Régional, qu'on ne désignera plus que sous le nom d'ASTER, avec un versant diagnostic et un versant opérationnel. Si le cahier des charges mentionne un certain nombre de thèmes à aborder, les délégués régionaux sont très libres en termes de forme, de présentation et de mode d'élaboration. Il s'avère que la plupart décide de mettre ce chantier à l'ordre du jour des CREDU (Conférence Régionale des Directeurs d'Unité), réunions régulières des différents directeurs d'unités d'une même région. L'analyse pour l'ASTER est conduite dans des groupes de travail émanant de la CREDU, ou s'appuie sur des matrices de diagnostic proposées par des consultants extérieurs. L'ASTER final est présenté lors d'une réunion de validation au siège de Gaz de France devant le directeur général adjoint et des membres de la Délégation à la Stratégie et à la Gestion. Un relevé de conclusions fait le compte rendu de l'approbation ou non de l'ASTER pour une durée de trois ans. Finalement, l'ASTER présente une partie diagnostic spécifiquement demandé par la Direction Générale à la Stratégie, ainsi qu'une partie plus opérationnelle désignée comme Plan d'Action. Y sont déclinés les axes stratégiques, en cohérence avec ceux élaborés par la direction centrale

dans le Plan Stratégique d'Entreprise (PSE) et ceux plus spécifiques aux unités et aux centres dans les Plans Stratégiques d'Unité (PSU) et les Plans Stratégiques de Centre (PSC), mais également les actions, ce qui dépasse les spécifications le cahier des charges initial de l'ASTER. Ainsi des fiches actions sont présentées dans l'ASTER, avec la désignation d'un pilotage des actions par les membres de la CREДУ. Désormais à chaque CREДУ un point ASTER est présenté.

Après

C'est ainsi qu'un système de veille régionale s'impose : réclamée par le niveau national pour alimenter les données au siège, elle a son intérêt pour l'ASTER en fournissant des informations régionales. D'autre part, un bilan de l'ASTER à mi-parcours est demandé, ce qui conduit la DGS à s'interroger sur le devenir de l'ASTER. Il est demandé aux délégués régionaux et à leurs attachés de procéder à une auto-évaluation, remise à la DSG, qui est ainsi amenée à proposer un ASTER 2, de deuxième génération, beaucoup plus formel que le premier, notamment quant à son articulation avec la CREДУ.

2.2.3 Cas CDC

Le troisième cas s'intéresse à l'adoption d'un Comité de Développement Commercial (CDC) par Plaut Consulting France, société de conseil en organisation. L'outil de gestion considéré est une réunion bimensuelle de consultants-managers qui assurent le développement commercial de la société. Le CDC est sous l'égide du directeur général adjoint plus spécifiquement en charge des questions commerciales. L'adoption du CDC s'étale sur un an et demi.

Avant

Pour cerner l'adoption du CDC chez Plaut Consulting France, il faut rappeler qu'avant sa mise en place les questions commerciales étaient réglées lors du Comité Etendu qui réunissait deux fois par mois l'ensemble des managers de l'entreprise. Les grandes décisions de portée stratégiques étaient discutées lors du Comité Restreint, entre le PDG et deux ou trois managers. Les réussites constatées par Plaut l'ont conduit à élaborer un Business Plan ambitieux, avec des enjeux commerciaux plus nombreux et compliqués. Dans le même temps, la croissance importante de l'entreprise s'est également reflétée dans le nombre de thèmes abordés lors du Comité Etendu qui s'est développé et s'est avéré finalement inadapté.

Est ainsi mis en place un Comité de Développement Commercial Première Génération qui ne se consacre qu'à traiter les points à caractère commercial et à suivre toutes les semaines l'activité commerciale des « *Industry Center Manager* ». Il est demandé à ces derniers d'alimenter la base de données Lotus développée par Plaut International sous le logiciel Lotus Note et importée en l'état par Plaut Consulting France. Or les « *Industry Center Managers* » sont peu habitués à fonctionner de manière aussi formelle : ils privilégient les coups de téléphone impromptus avec les managers et les consultants. D'ailleurs, la culture Plaut France est fortement marquée par les relations interpersonnelles et un mode de gestion informel, attestés par un Séminaire Ski une fois par an et des Réunions Mensuelles visant les interactions informelles entre membres de l'entreprise. Finalement plus personne ne participe au CDC Première Génération pendant tout un été, jusqu'à ce que celui-ci soit relancé par le nouveau Directeur Général Adjoint, ancien « *Industry Center Manager* » en charge des grands comptes et déjà membre du Comité Restreint, imprégné de la culture d'entreprise, puisqu'il y a commencé sa carrière en tant que manager.

Pendant

Désormais le nouveau Comité de Développement Commercial (CDC) a lieu de une à deux fois par mois, d'autant que d'autres comités sont mis en place : un Comité « *Staffing* » est créé pour traiter des questions de ressources, ainsi qu'un Comité Manager. Un Comité de Direction se substitue au Comité Restreint. Entre deux CDC, les informations de nature commerciale sont traitées dans une base de données Excel très simple, développée sous tableur, normalement alimentée par les « *Industry Center Managers* », mais bien souvent actualisée par un point téléphonique CDC passé par le DGA en charge des questions commerciales, animateur du CDC. Un document signé du PDG destiné à l'ensemble du personnel formalise le planning des différents comités : contenu, fréquence et participants du CDC, du Comité « *Staffing* », du Comité Ressources, du Comité Manager et de la Réunion Mensuelle. Désormais, avant et après chaque CDC, un ordre du jour et un compte rendu sont diffusés. Ce dernier sert de matière à la Réunion Mensuelle et à la Lettre Mensuelle, dont les points les plus compliqués ou stratégiques sont ensuite abordés en Comité de Direction.

Après

L'activité de Plaut se développant à destination des PME, il apparaît nécessaire de mettre en place un nouveau comité CDC spécialisé : le

comité PME, qui aborde de manière plus spécifique les questions commerciales relevant des PME.

2.3. Du foisonnement à l'encastrement des outils : mise en évidence d'un portefeuille structuré et dynamique d'outils de gestion

Dans les trois cas étudiés, de nombreux outils ont été évoqués pour retracer l'histoire de chaque adoption : leur nombre est toujours d'une quinzaine. En outre, ils sont très variés. En se basant sur la taxonomie proposée par David (1998), ils sont aussi bien orientés connaissances que visant plutôt à favoriser les relations entre acteurs : chez IDF par exemple, la « *procédure des procédures* » côtoie le comité directeur qualité. La procédure des procédures permet de définir une norme, et le PSU associé de prévoir les activités qui seront certifiées ISO. Cette diversité apparaît également quand on essaie de cerner la finalité générique des outils mentionnés : le CDC adopté chez Plaut Consulting France permet de coordonner les acteurs, et le point téléphonique CDC associé vise à faire du « *reporting* ». Ainsi donc, il n'est pas possible d'envisager l'adoption d'un outil de gestion isolément ; il est nécessaire de l'inscrire dans un univers d'autres outils, ce qui témoigne de la grande abondance des outils de gestion dans une organisation.

On ne peut envisager un outil mais des outils. Ceci étant, il s'avère que cette abondance est loin d'être anarchique. Ce foisonnement peut être plus finement qualifié, et nous conduit à proposer un modèle dynamique du foisonnement d'outils de gestion dans une organisation. La deuxième étape de notre travail à travers l'examen du cas Partage n'a pas infirmé ce résultat.

Il apparaît que, dans les trois cas étudiés, et cela a été corroboré par le cas confirmatoire, le portefeuille d'outils de gestion associé à chaque adoption se structure de la même façon autour d'outils déjà existants dans l'organisation concernée et d'outils émergents avec l'adoption de l'outil de gestion étudié.

Dans le cas ISO et dans le cas ASTER, les outils émergents sont les plus nombreux. Dans le cas de l'adoption de l'ASTER par exemple, les PSU, le PSE ou la CRELU étaient présents chez Gaz de France avant l'adoption de l'ASTER. En revanche apparaissent de nouveaux outils tels que le relevé de conclusion ou l'auto-évaluation. Seul le cas CDC semble avoir un rapport légèrement inversé. Une analyse plus fine du cas nous conduit à centrer l'analyse sur un portefeuille de 13 outils

de gestion, dont 46% d'émergents et 54% d'existants. Nous nous rapprochons donc de la composition déjà mise à jour du portefeuille d'outils de gestion autour de l'adoption d'un outil. Quel que soit l'outil de gestion adopté dans chacun des trois cas étudié, cette adoption se fait en lien avec un foisonnement d'autres outils : des outils déjà existants et des outils émergents au cours de ce processus, à peu près à part égale.

Nous avons ensuite tenté de caractériser plus finement ce foisonnement. Il s'avère que quels que soient les outils étudiés, le portefeuille important d'outils associés s'organise selon les liens qu'entretiennent les outils existants ou émergents, avec l'outil adopté. Sont ainsi mis en évidence des outils substitués, des outils supports et des outils complémentaires

Ont été qualifiés d'outils complémentaires des outils émergents dont l'apparition dans l'organisation considérée dépend de l'adoption de l'outil étudié. Sans cette adoption, ces outils n'auraient pas contribué au foisonnement d'outils de gestion dans l'organisation. Par exemple, dans le cas ASTER, les auto-évaluations, le relevé de conclusion ou le cahier des charges n'auraient pas existé sans l'adoption de l'ASTER. Il en est de même pour les groupes de travail ou encore la réunion de validation, mais aussi pour le plan d'action, les fiches action, la veille régionale, le point Aster ou encore le Bilan Aster. Dans le cas ASTER, ils constituent 92% des outils créés en lien avec l'adoption. Nous proposons ci-après deux extraits d'entretiens tirés du cas ASTER chez Gaz de France portant sur l'évocation de deux outils que nous avons pu identifier comme outils complémentaires : « *C'est à partir des ASTERS qu'on a introduit la nécessité d'avoir des systèmes de veille* ». « *Après la réunion de validation de l'ASTER, j'ai fait des relevés de conclusion dans lequel je disais : l'ASTER est approuvé.* »

Il est possible de caractériser plus finement les outils de gestion complémentaires chez Gaz de France, non pas selon leur nature, mais selon les raisons de leur apparition. Ainsi, nous avons pu distinguer des outils de gestion complémentaires à vocation purement instrumentale, sorte de tuteurs cognitifs, car apparaissant pour des raisons purement cognitives, et s'intégrant dans un programme de mise en œuvre prévu et prévisible : les groupes de travail ou la réunion de validation par exemple. D'autres outils sont apparus de façon tout à fait émergente, car non anticipée : la veille régionale, le bilan aster ou le point aster par exemple. Ces outils ont été mentionnés par les acteurs pour des raisons cognitives combinées à des raisons émotionnelles.

Dans le cas ISO, les outils complémentaires sont au nombre de six et représentent 75 % des outils émergents ; dans le cas CDC, 83 %. Les outils complémentaires alimentent donc massivement le foisonnement d'outils de gestion nouveaux autour de chaque adoption d'outils différents.

Les outils supports sont des outils qui existent déjà dans chaque organisation, et sont indépendants de l'adoption de l'outil étudié. Les outils supports sont mobilisés par les acteurs organisationnels pour conduire l'adoption de l'outil en question. Ils permettent d'asseoir – de supporter – l'adoption de l'outil puisque les acteurs se sont appuyés sur leur existence. Dans le cas ASTER, les outils supports sont le PSU, le PSE, la CREDU. Par exemple, l'ASTER reprend des éléments du PSU qui existait indépendamment et préalablement à la mise en place de l'ASTER. De la même façon, l'adoption de l'ASTER a mobilisé la CREDU, qui est une assemblée réunissant les directeurs d'unité autour du directeur régional. Mais il est intéressant de noter ici que l'ASTER a également permis en retour avec le temps de donner du corps à la CREDU ; l'ASTER une fois adopté est devenu outil support de la CREDU :

« Au niveau de la méthode l'ASTER n'a pas été très lourd puisque ça s'est plutôt calé sur les PSU qui avaient déjà été élaborés à l'époque par chaque unité (...) Un travail d'analyse mené au sein de la CREDU où se retrouvent périodiquement les directeurs d'unité qui ont réagi ou enrichi en diagnostic à partir des PSU pour définir des enjeux à l'échelle régionale ». « A l'époque, on avait consulté EDF qui n'avait pas voulu nous donner le SDAR : on avait dû le récupérer pour avoir des éléments pour notre ASTER. »

Les outils supports représentent 71 % des outils déjà existants dans le cas ISO, 83 % dans le cas ASTER et 70 % dans le cas CDC.

Il faut noter enfin qu'ont été mis en évidence des outils substitués. Ils sont moins nombreux mais apparaissent dans les trois cas d'adoption d'outils différents, que ce soit en amont ou en aval du processus. Il s'agit d'outils qui soit ont relayé l'outil adopté, soit ont été relayés par ce dernier qui les a remplacés en partie ou totalement, selon les cas. Par exemple, l'ASTER a succédé à l'ARCOL, véritablement considéré comme son ancêtre. Il est également envisagé de mettre en place un ASTER 2^e génération, sur la base de l'ASTER initial :

« Et puis on avait en copié-collé [du SDAR] fait un document dont j'oublie le nom ; il devait s'appeler ARCOL, qui est un peu l'ancêtre des ASTERS ».

« L'ASTER d'aujourd'hui va évidemment constituer la base de l'ASTER de demain ».

Dans la généalogie d'ISO chez IDF, il apparaît que l'ISO trouve son origine dans la sécurité, et le succès de son adoption conduit à envisager la mise en place d'une norme complémentaire : ISO 14000, voire le TQM. Dans le premier cas, les outils substitués sont des outils existants déjà dans l'organisation, et indépendants de l'outil adopté. Dans le second cas, leur présence dans l'organisation est émergente car liée à l'adoption de cet outil. Nous pouvons ainsi mettre en évidence un chaînage entre outils « substitués », dont l'adoption respective constitue une étape intermédiaire, pas toujours délibérée et anticipée par les acteurs, vers l'adoption d'un autre outil de gestion.

Finalement, il semble inévitable qu'avec l'adoption d'un nouvel outil, apparaissent de nouveaux outils de gestion dans une organisation. Mais dans le même temps, il est très difficile de se passer des outils déjà présents régulièrement mobilisés. Avec le temps et d'autres adoptions d'outils, le réseau tissé entre nouveaux outils et outils déjà présents se densifie et se resserre. En quelque sorte, le foisonnement d'outils de gestion finit par prendre la forme de couches emboîtées d'outils qui trouvent leurs racines dans les couches antérieures. Le foisonnement d'outils de gestion dans une organisation est donc porteur d'une dynamique propre, qui nous incite à passer de la notion de portefeuille d'outils, somme toute assez statique, à la notion de spirale d'outils, plus dynamique.

3. Interprétation et discussion : portefeuille et spirale d'outils de gestion : une technologie en pratique ?

L'étude du foisonnement d'outils de gestion dans une organisation nous a conduit à montrer que celui-ci pouvait être envisagé comme un portefeuille d'outils dynamique et structuré. Il est possible d'aller plus loin et de proposer un modèle dynamique de foisonnement s'apparentant à une spirale d'outils de gestion. Cette interprétation des enseignements empiriques portant sur le foisonnement d'outils de gestion peut être discutée à l'aune des travaux de structurationnistes tels Orlikowski (2000) : quelles proximités la spirale d'outils de gestion mise en évidence aurait avec la notion de technologie en pratique ? Cela questionne également quant au sens de l'outil de gestion centré sur l'action collective.

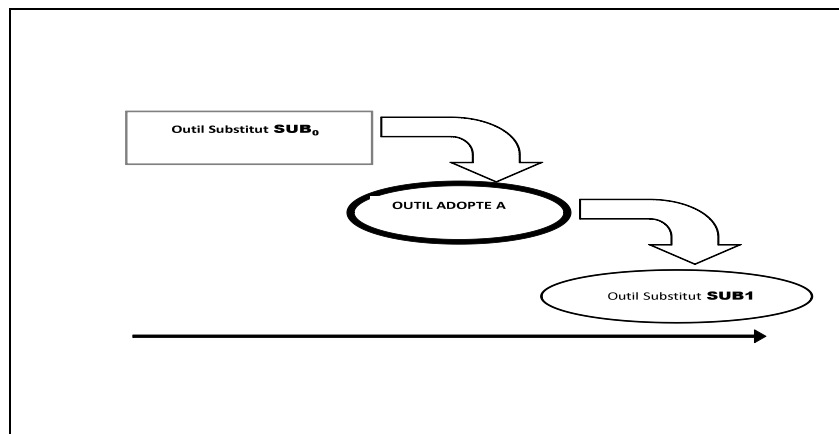
3.1. De la dynamique du portefeuille intra-organisationnel à la spirale d'outils de gestion

L'étude des cas met en évidence que les outils qualifiés de complémentaires, substituts ou supports ne sont pas tous mentionnés tout au long du processus d'adoption.

Dans un premier temps, l'adoption d'un nouvel outil de gestion s'inscrit dans un univers d'outils déjà existants : les outils substituts et les outils supports.

Pour commencer, l'outil de gestion se substitue à un outil déjà existant préalablement à l'adoption et sera relayé par un autre outil. Chez Gaz de France, l'ASTER remplace ARCOL, et sera remplacé par l'ASTER 2. Chez IDF, ISO succède à la Sécurité, et sera relayé par ISO14000. L'adoption d'un nouvel outil de gestion s'inscrit dans un cycle plus large d'outils de gestion en amont et en aval de ce processus même : un « passé » et un « futur » d'outils substituts. La figure suivante présente cette succession d'outils substituts au cours du temps, avec les outils nouveaux dans l'organisation dans des ellipses, et ceux déjà existants dans des rectangles.

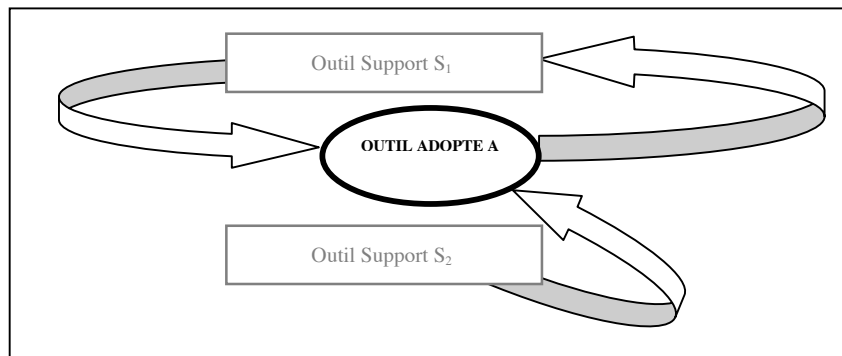
Figure 1 – Outil adopté A et outils substituts



En outre, toute adoption d'outil par une même organisation s'appuie sur un univers d'outils qui existent indépendamment de celle-ci, et avec lesquels l'outil en question va tisser des liens étroits, si étroits parfois qu'ils sont irréversibles du fait de la double imbrication des portefeuilles entre eux au cours du temps. En effet, ces outils de gestion sont des outils supports : ils sont mobilisés en appui à l'adoption de nouvel outil

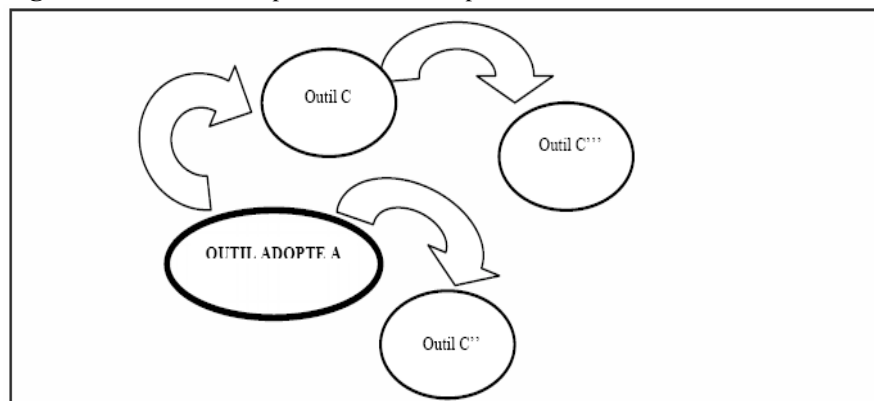
de gestion. Chez Gaz de France, c'est par exemple la CREDU. Ceci étant, avec le temps, l'outil adopté finit par renforcer l'existence même de certains de ces outils de gestion. Il devient outil support d'autres outils de gestion. La CREDU finit vraiment par exister chez Gaz de France grâce à l'ASTER.

Figure 2 – Outil adopté A et outils supports et supportés



Dans le même temps, l'adoption d'un outil de gestion alimente massivement le foisonnement d'outils dans les organisations puisque au cours du processus d'adoption est mis en place un nombre conséquent d'outils complémentaires qui ne seraient pas apparus dans l'organisation sans cet outil.

Figure 3 – Outil A adopté et outils complémentaires C', C'', C'''

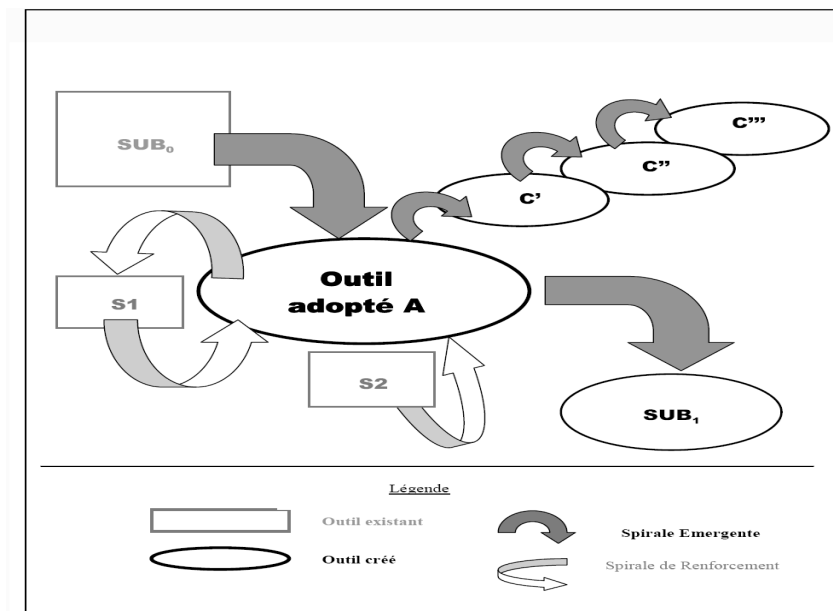


En résumé, l'adoption d'un outil de gestion conduit à alimenter le foisonnement d'outils de gestion dans les organisations d'une double façon. Elle s'inscrit en effet dans une double spirale d'outils de ges-

tion : une spirale d'outils déjà existants dans l'organisation et une spirale d'outils émergents.

La figure suivante reprend les différents éléments exposés dans les schémas précédents, en soulignant le caractère dynamique du portefeuille d'outils de gestion identifié autour de l'adoption d'un nouvel outil, désigné par A dans la figure 4.

Figure 4 – *Le portefeuille d'outils de gestion comme double spirale d'outils*



Une spirale émergente de nouveaux outils (dans des ellipses) fait apparaître de nouveaux outils de gestion qui dépendent directement de l'adoption initiale (les outils complémentaires C', C'' et C''') ou qui relaient totalement ou en partie l'outil adopté (les outils substitués SUB0 et SUB1).

Une spirale de renforcement mobilise autour de l'adoption de tout nouvel outil des outils déjà présents dans l'organisation (les outils supports S1 et S2). Avec le temps, l'outil adopté A finit par renforcer l'existence même de certains de ces outils de gestion (outil S1 dans la figure). Il devient outil support d'autres outils de gestion. Il y a donc encastrement plus ou moins important et plus ou moins rapide des portefeuilles d'outils de gestion associés à l'adoption d'outils de gestion, quels qu'ils soient.

3.2. Spirale d'outils : de la co-dynamique des outils entre technologie en pratique et régulation conjointe

La spirale d'outils de gestion mise en évidence dans l'étude du foisonnement d'outils de gestion peut être doublement éclairée. Elle pose la question d'une co-dynamique d'outils à la fois existante et émergente. De ce point de vue, ce phénomène présente des proximités avec la notion de technologie en pratique. En quelque sorte l'outil adopté porte le germe de l'adoption d'autres outils, par l'ancrage « *en pratique* » dans une réalité organisationnelle, comme nous le verrons ici dans un premier temps. Ceci étant, cette question ne peut ignorer la place de l'acteur organisationnel dans l'articulation et la structuration du portefeuille d'outils de gestion, donc de la spirale d'outils. La théorie de la régulation conjointe permet de mettre en lumière cet aspect, comme nous l'examinerons dans un second temps.

Dans sa proposition de modèle structurationniste de la technologie, Orlikowski (2000) distingue technologie et technologie en pratique. Pour elle, la technologie correspond à une « *entité identifiable, un phénomène organisé qui a des propriétés matérielles et culturelles qui transcendent l'expérience individuelle et locale* » (Orlikowski 2000, p.408). Les structures organisationnelles y sont déjà enchâssées, et finalement les approches par l'usage qui en sont faites vont analyser si ces structures sont plus ou moins bien utilisées par les acteurs. Orlikowski en développant la notion de technologie en pratique montre que plutôt que de voir comment les acteurs s'approprient ces structures enchâssées, il peut être intéressant d'examiner comment la technologie va effectivement encastrent ces structures.

Ainsi, une technologie en pratique renvoie à la structure créée de manière routinière lorsqu'on utilise une machine, une technique, un outil au quotidien. Certaines propriétés de l'outil de gestion en pratique ne vont pas exister alors que d'autres seront particulièrement fournies. L'auteur prend pour cela l'exemple d'un ERP et des milliers de fichiers potentiellement exploitables qui en pratique ne sont pas utilisés, souvent sous-exploités, mais qui ne sauraient en tous les cas constituer une structure au sens de Giddens.

Dans cette perspective, la spirale d'outils de gestion émergente et existante mise en évidence dans le foisonnement d'outils présente des proximités avec la notion de technologie en pratique, puisque pour Orlikowski les technologies en pratique sont les structures créées par l'usage de la technologie, c'est-à-dire l'ensemble de règles et de res-

sources qui sont (re)-constitués par l'engagement récurrent des acteurs dans les outils qu'ils ont entre les mains. En proposant d'appréhender le foisonnement d'outils de gestion comme portefeuille dynamique et structuré d'outils, nous nous inscrivons dans une lecture pratique de la technologie qui examine « *l'émergence, l'improvisation et le changement dans le temps, lorsque les acteurs reconfigurent leurs technologies ou modifient leurs habitudes d'utilisation, et par là même créent d'autres technologies en pratique* » (Orlikowski 2000, p. 425). Par conséquent, le portefeuille d'outils de gestion dans la façon qu'il a d'être constitué par les acteurs en terme de structure et de dynamique (tel ou tel outil support, outil complémentaire et outil substitut à tel ou tel moment) s'apparente à une technologie en pratique.

L'intégration dans le portefeuille d'outils de gestion liés à l'adoption d'un autre outil est un usage très contextualisé. La spirale d'outils de gestion comme portefeuille structuré et dynamique d'outils est une incarnation des règles et des ressources de l'organisation, ainsi inscrite dans une dynamique d'action.

En outre, le caractère émergent de la spirale d'outils de gestion mis à jour dans l'analyse du foisonnement des outils de gestion interroge sur les origines de cette dynamique. L'adoption d'un outil de gestion porte le germe de l'adoption d'autres outils, mais finalement ce germe est activé par l'acteur organisationnel, dans l'appropriation qu'il peut faire de l'outil en question de manière autonome : s'appuyer sur tel outil « *support* », créer tel outil « *complémentaire* ». Ainsi, à la suite de Vaujany (2006b) qui s'intéresse à l'appropriation des outils, nous proposons de rapprocher l'analyse du portefeuille dynamique d'outils de la thèse défendue par Reynaud (1988) sur la « *régulation conjointe* », qui combine régulation de contrôle et régulation autonome. Cette dernière désigne la façon et la capacité qu'ont les acteurs de détourner les outils, les utiliser à leur façon, se les approprier ou les ignorer, au-delà des injonctions des régulations de contrôle, qui vont concevoir et instrumenter les outils par exemple. Le cas ASTER l'illustre bien avec la régulation de contrôle émanant de la direction à la stratégie, à l'origine de l'ASTER, et les régulations autonomes des directeurs régionaux et directeurs d'unité en charge de cet ASTER qu'ils s'approprient via la CRELU par exemple. L'existence d'une dynamique émergente autour de l'adoption d'un outil, et la façon dont le portefeuille mobilisé se constitue dans le temps et dans l'espace, témoignent de cette régulation autonome par les acteurs de leur outillage gestionnaire, et finalement de l'appropriation des actions menées. Les acteurs mobilisent les outils

supports adéquats selon eux, pour les raisons qui leur sont propres, et suscitent l'adoption d'outils complémentaires tout à fait nouveaux, alimentant ainsi le foisonnement d'outils dans l'organisation. Mais dans quelle mesure les acteurs ont-ils délibérément adopté ces nouveaux outils ? Ont-ils sciemment et collectivement mobilisé tel outil support plutôt que tel autre ? Ceci pose dès lors la question de l'action collective et de son intentionnalité, au cœur de la conception de l'outil de gestion.

3.3. Outil de gestion et portefeuille d'outils : dispositif d'action ou de communication ?

Mettre en évidence l'existence d'un portefeuille d'outils de gestion dynamique et structuré autour de chaque outil de gestion adopté nous invite à nous interroger sur la nature même de l'outil, dispositif formalisé permettant l'action organisée.

D'une part, si l'on considère qu'un outil de gestion est un dispositif formalisé centré sur l'action, se pose la question de l'action. Se définit-elle par rapport à une mission de long terme et très large, en d'autres termes par rapport à un objectif majeur ? Ou se construit-elle au fur et à mesure de l'accomplissement d'objectifs intermédiaires ? L'étude du fonctionnement organisationnel nous invite à privilégier cette deuxième hypothèse. Ainsi, pour Di Maggio et Powell (1983), la modélisation est une réponse à l'incertitude, et les outils reposent bien sur une « *modélisation* » – Hatchuel et Weil parleraient de philosophie gestionnaire et de vision simplifiée de l'organisation. Cette modélisation est nécessaire car elle offre aux acteurs organisationnels une représentation simplifiée de la réalité qui leur permet d'agir à l'intérieur d'îlots de rationalité (Thietart et Xuereb, 1997) ou de lucidité locale, « *island of local lucidity* », (Martin et Meyerson, 1988 ; Cyert et March, 1963). Elle leur permet également de définir des objectifs intermédiaires, qui, plus faciles à atteindre, leur offrent des occasions de contentement qui les encourage à poursuivre une mission de long terme (Oatley et Duncan, 1992). L'existence d'un portefeuille d'outils de gestion permettrait de jaloner l'action organisationnelle de multiples actions localisées. Se pose alors la cohérence du portefeuille d'outils, c'est-à-dire de ces actions entre-elles. Concourent-elles toutes à la mission de l'organisation ? Cette cohérence n'est possible que si la représentation de cette mission est partagée entre acteurs. Pour Weick (1995), l'existence d'une représentation commune est au cœur de

l'organisation, et la façon dont les acteurs vont donner du sens à leurs actions est aussi essentielle que les actions elles-mêmes. Ce partage peut se faire via les outils de gestion.

L'outil de gestion peut, en effet, être envisagé comme un artefact à la croisée de l'action et de la représentation de cette action : il met en forme – il « *formalise* » au sens premier du terme – le réel. Ainsi, Hutchins (1995) définit l'artefact comme « *une entité matérielle qui relie l'expérience vécue à des représentations multiples plus ou moins codées* ». Pour Lorino (2002), l'instrument de gestion est un artefact subjectif porteur de sens. Et plus que le dispositif en lui-même, c'est selon lui le récit autour de cet objet qui importe et qu'il faut étudier. Il prend l'exemple d'un « *banal outil de gestion calculatoire, comme le ratio coût indirect/coût direct* » (Lorino, 2005) et démontre que c'est le récit autour de cet outil qui est utilisé par les acteurs en tant que mise en intrigue de l'action collective. Finalement pour cet auteur c'est la représentation autour de l'outil qui importe puisque c'est ce qui va donner du sens à l'action. Mais cette représentation n'a de sens que si elle est partagée, et pour ce faire doit être communiquée. Comme Luhmann (1995) en s'intéressant aux systèmes sociaux le souligne, « *seule la communication est nécessairement, et de façon inhérente, sociale. L'action ne l'est pas* ». Ainsi, considérer l'organisation comme un système social conduit à revenir sur la nature de l'outil de gestion. Plus que l'action envisagée via un outil de gestion, c'est la communication et les interactions occasionnées par la mobilisation d'un portefeuille d'outil qui importe.

Ainsi, on ne saurait étudier un outil de gestion dans son individualité. Detchessahar et Journé (2007, p. 81) ont montré que « *l'outil de gestion n'existe pas de manière isolée dans l'organisation* ». Ces auteurs se sont intéressés à l'appropriation d'un outil de gestion et soulignent qu'il faut sortir d'une conception discrète des outils pour une conception simultanée. D'ailleurs, ils concluent que « *dans un contexte d'hyper-instrumentation, l'impact d'un outil de gestion ne peut être pensé en dehors de son inscription dans le concert des outils* » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 90). Ils défendent une approche narrative des outils qui permet de tenir compte des enjeux d'intertextualité et de la « *cohérence* » des outils entre eux. Pour nous, cette cohérence n'est pas seulement narrative mais porte également sur la double dimension de la structure du portefeuille d'outils, où coexistent des outils supports, complémentaires et substituts. Et plus particulièrement la double imbrication des outils entre eux constitue un ciment organisationnel. Cette

notion de ciment n'est pas nouvelle : elle rejoint les travaux d'Elster qui s'intéresse dans son ouvrage *The Cement of Society* (1989) aux conditions de l'ordre dans le monde social ou de l'existence de stratégies de résistance (Lapassouse, 1989) au sein de la SC, de la nature des structures organisationnelles en termes de degré de formalisation ou de centralisation de la structure (Kim, 2007) ou encore de la nature de l'expérience accumulée par les parties au sein du système de valeur (Brulhart, 2005). Pour des raisons liées à une recherche de parcimonie du modèle testé et à la limitation de taille du questionnaire administré, nous n'avons pu prendre en considération ces variables. Néanmoins, leur intégration dans le cadre d'une recherche future apparaît constituer une suite logique à ce travail.

Conclusion

Cette recherche avait pour ambition d'éclairer le foisonnement d'outils de gestion dans une organisation, en s'inscrivant dans une perspective centrée sur l'action collective. Elle tire ses enseignements sur ce point d'une recherche qualitative par étude de cas, sélectionnés selon des critères d'échantillonnage théorique autour de différents outils de gestion, élément typique de l'étude : outil de gestion orienté relations, orienté connaissances et mixte. Finalement, il apparaît que le foisonnement d'outils de gestion au sein d'une même organisation peut être décrit comme un portefeuille dynamique et structuré d'outils de gestion qualifiés d'outils complémentaires, d'outils substitués et d'outils supports. Le statut des outils au sein d'un portefeuille tient à leur mobilisation par les acteurs, et à leur interdépendance avec l'univers outillé de l'organisation : à leur degré d'encastrement et d'enchâssement. La recherche menée a permis de mettre en évidence une double spirale d'outils de gestion émergente et de renforcement, et démontre que la généalogie d'un outil (d'où vient-il ? Sur quoi débouche-t-il ?) ne peut s'envisager que comme co-généalogie d'outils s'enchevêtrant les uns aux autres. Mais au-delà de cet enchâssement des outils, cette recherche met en évidence l'encastrement des outils dans l'organisation et démontre, à la suite d'Orlikowski (2000), que le portefeuille dynamique et structuré autour de l'adoption d'un nouvel outil de gestion peut constituer une « *technologie-en-pratique* », c'est-à-dire un phénomène récurrent, une structure créée de manière routière dans un usage quotidien et récursif.

Cette recherche constitue une première étape qui ouvre maintes pistes à explorer. En premier lieu, l'étude menée pourra être améliorée en la répliquant autour du foisonnement d'autres outils, ou en l'étendant à d'autres organisations de taille et d'ancienneté différentes. Mieux encore, croiser les organisations et les outils pourrait améliorer encore la validité externe de ce travail. Notamment, l'emboîtement des structures organisationnelles qui découle du portefeuille d'outils plus ou moins dense et formalisé mis à jour pourrait être rapproché du type d'organisation étudiée, caractérisée par ce « câblage » plus ou moins lâche et des problématiques de contrôle propres au type d'organisation étudié.

En outre, un certain nombre de questions autour de l'inscription spatiale et temporelle du portefeuille d'outils reste en suspens. Sur le plan intra-organisationnel, comment se constitue dans le temps une vision partagée de ces mêmes portefeuilles ? Quels sont les écarts de représentation entre les structures de portefeuille ? Dans cette optique, il est envisagé de compléter cette étude par la consolidation de cartes cognitives individuelles des portefeuilles d'outils de gestion mobilisés individuellement et collectivement (Calori, Johnson et Sarnin, 1994 ; Cossette, 2008). Et plus généralement, à l'heure des échanges de données informatisés, des ERP dont les modules sont souvent à l'interface de plusieurs organisations, les emboîtements d'outils et de portefeuilles d'outils de gestion ne sont plus délimités à la seule organisation mais offrent des nouvelles formes de configurations organisationnelles, sans frontières. Comment, dès lors, se façonnent des représentations du monde spécifique à chaque organisation, gage de son innovativité ? Finalement, la perspective proposée ici de modéliser le foisonnement d'outils comme spirale émergente et existante fait écho à d'autres modélisations de co-dynamiques comme celle des média telle la théorie du millefeuille (Kalika et al., 1997) ou encore celles issues de la sociologie de l'innovation (Alter, 2003). De tels éclairages permettraient de mieux appréhender ce phénomène organisationnel, qui a une dimension sociétale et institutionnel indéniable.

Bibliographie

Abrahamson E. (1991), « Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 586-612.

- Abrahamson E. (1996), « Management Fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 254-285.
- Abrahamson E. et Fairchild G. (1999), « Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 708-740.
- Alter N. (2003) « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année Sociologique*, vol. 53, n° 2, p. 489-514.
- Anderson P. (1999), « Complexity Theory and Organization Science », *Organization Science*, vol. 10, n° 3, p. 216-232.
- Anderson P. et Tushman M.L (1990), « Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 604-633.
- Barley S.R. (1986), « Technology as an Occasion For Structuring: Evidence from Observation of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 78-108.
- Barnett W.P. et Burgelman R.A. (1996), « Evolutionary Perspectives on Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 5-19.
- Bayon D., Berry M., Colasse B. et al. (1996), « Vie et Mort des Outils de Gestion », *Entreprises et Histoire*, n° 13, p. 137-148.
- Berland N. (1999), L'histoire du contrôle budgétaire en France, Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.
- Bijker W., Hughes T. P. et Pinch T. J. (1987), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, MIT Press.
- Calori R., Jonhson G. et Sarnin P. (1994), « CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 6, p. 437- 457.
- Chen C.C. et Jones K.T., (2007), « Management Tools », *The CPA Journal*, vol. 77, n° 8, p. 50-56.
- Colasse B. (1988), « Les trois âges de la comptabilité », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 83-87.
- Cossette P. (2008), « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », *M@n@gement*, vol. 11, n° 3, p. 259-281.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall.
- David A. (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, n° 13, p. 9-26.

- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- De Vaujany F-X. (2005), « De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion », in F-X. de Vaujany (eds.), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS.
- De Vaujany F-X. (2006), « Introduction générale au cahier spécial. Les outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques », *Management et Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 107-108.
- de Vaujany F-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management et Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 109-126.
- DeSanctis G. et Poole MS. (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, vol. 5, n° 2, p. 121-146.
- Detchessahar M. et Journé B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 174, p. 77-94.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Elster J. (1989), *The Cement of Society: A Study of Social Order*, Cambridge University Press.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration*, University of California Press.
- Girin J. (1981), *Les Machines de gestion*, Ecole Polytechnique.
- Godelier E. (1996), « Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981) », *Entreprises et Histoire*, n° 13, p. 97-114.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'Expert et le Système*, Économica.
- Hutchins (1995), *Cognition in the Wild*, MIT Press.
- Kalika M., Boukef Charki N. et Isaac H. (2007) « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 172, p. 177-129.
- Kimberly J.R (1981), « Managerial Innovation », in P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, p. 85-104.
- Kaplan R.S. et Norton D. (1994), « The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, January-February p. 71-79.

- Kaplan R.S. et Norton D. (1996), « Linking the Balanced Scorecard to Strategy », *California Management Review*, Fall, p. 53-79.
- Kranzberg M. (1989), « One Last Word. Technology and History: Kranzberg's Laws », in S.H. Cutcliffe et R.C. Post (eds.), *In Context. History and the History of Technology*, Associated University Press.
- Latour B. (1992), « Where Are the Missing Masses ? The Sociology of a Few Mundane Artifacts », in W.E. Pinch et J. Law (eds.), *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, p. 225-258.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Éditions d'organisation, réédition 1989.
- Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Working Paper, DR 02015, ESSEC, France.
- Lorino P. (2005), « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 159, p. 189-212.
- Lorino P. (2008), « Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 11, p. 149-175.
- Lorino P. et Nefussi J. (2007), « Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 170, p. 75-95.
- Luhmann, N. (1995), *Social Systems*, (trans. by J.Jr. Bednarz with D. Baecker), Stanford University Press.
- Martin J. et Meyerson D. (1988), « Organizational Cultures and the Denial, Channelling, and Acknowledgement of Ambiguity », in L.R. Pondy, R.J. Boland et H. Thomas (eds.), *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley, p. 93-125.
- Mazza C. et Alvarez J.L. (2000), « Haute Couture et Prêt-à-Porter : The Popular Press and the Diffusion of Management Practices », *Organization Studies*, vol. 21, n° 3, p. 567-588.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, traduction de la 2ème édition, De Boeck
- Mintzberg H. (1989), *Le Management, Voyage au centre des Organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Moisdon J.C. (1997), *Du Mode d'Existence des Outils de Gestion*, Seli Arslan.
- Mouritsen J. et Bekke A. (1997), « Continuity and Discontinuity in Accounting Technology in Danish State Institutions », *Financial Accountability and Management*, vol. 13, n° 4.

- Nikitin M. (1992), La naissance de la comptabilité industrielle en France, Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.
- Oatley K. et Duncan E. (1992), « Incidents of Emotion in Daily Life », in K.T. Strongman (éd.) *International Review of Studies on Emotion*, vol. 2, p. 249–293.
- Orlikowski W.J. (1992), « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, p. 398-427.
- Orlikowski W.J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, p. 404-428.
- Orlikowski W.J. et Robey D. (1991), « Information Technology and the Structuring of Organizations », working paper, Center for Information System Research, Sloan School of Management, vol. 2, n° 2, p. 143-169.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Reynaud J-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, p. 5-18.
- Rigby D. et Bilodeau B. (2007), « Bain's global 2007 Management Tools and Trends Survey », *Strategy and Leadership*, vol. 35, n° 5, p. 9-16.
- Rigby D. (2007), Management Tools and Trends, Slide Presentation, Bain & Company, 6/2/2003.
- Simons R. (1991), « Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 49-62.
- Simons R. (2000), *Performance, Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall
- Soler L.G. (1993), Avant propos au numéro spécial « Instrumentation de gestion et conduite de l'entreprise », *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, vol. 28, 3ième trimestre.
- Thietart R.A. et Xuereb J.M. (1997), « Uncertainty, Complexity and New Product Performance », in Thomas H. et M. Ghertman (eds.), *Advances in Strategic Management*, New York: Wiley.
- Van de Ven A.H et Huber G.P. (1990), « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organization Change », *Organization Science*, vol. 1, n° 3.

Walsham G. (1993), *Interpreting Information Systems in Organizations*, John Wiley.

Walsham G. et Han C.K (1991), « Structuration Theory and Information Systems Research », *Journal of Applied Systems Analysis*, vol. 17, p. 77-85.

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

Yin R. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*, 4^o edition (2008) Sage Publications.