Le "développement fournisseur" comme démarche d'"isomorphisation" organisationnelle

HEMONT Florian
CERTOP, LGP
Université Toulouse 3
florian.hemont@univ-tlse3.fr

Résumé : Dans ce texte, nous posons la question de l'isomorphisation organisationnelle que nous entendons tel un processus par lequel s'opère une certaine uniformisation des entreprises. Nous nous intéressons plus particulièrement au cas des PME du secteur aéronautique. Nous expliquons que cette isomorphisation est le fruit de l'imbrication de divers éléments (critères de (re-)contractualisation, grilles d'évaluations, outils-méthodes de gestion…) et qu'elle est à considérer dans la propagation de schèmes interprétatifs, de normes, portés par des logiques productives : MRP/MRP2 et *Lean Manufacturing*.

Abstract : We propose to discuss the process of isomorphisation concerning the SME's case in aeronautical field by considering it as a firm standardization effect. We see isomorphisation as the result of imbrications of various elements (re-agreement criteria, assessment grid, and management tools-methods…). We think one of its most important marker lies on interpretative schemes, norms, supported by productive logics as MRP/MRP2 and Lean Manufacturing.

Nous nous intéressons ici à la question des formes organisationnelles[1]. Il nous semble pouvoir envisager l'idée de forme, en nous inspirant de la perspective de Simmel (1896) qui y recourt de manière à caractériser ce qui tient ensemble. Suivant cette focale, nous nous référons à la forme en tant que ce qui lie et fait tenir ensemble, ce qui suppose également qu'il y a un dehors et un dedans. Notre étude prend place au sein des chaines logistiques du milieu aéronautique, dont l'un des enjeux pour les fournisseurs est justement de participer à ce dedans, et pour les Donneurs-d'Ordres (DO) de cadrer ce dedans. Il est ici question d'un dedans en termes de réponses à différentes prescriptions des DO, dont le recours à certaines pratiques gestionnaires. En termes organisationnels, nous nous intéressons moins à ce qui circonscrit ou délimite l'organisation qu'à sa "colonne vertébrale" : la dynamique règles-pratiques. En cela l'idée de forme renvoie ici aux pratiques et règles organisationnelles.
Nous proposons de saisir les démarches de "développement fournisseur", à l'initiative des DO, dans ce qu'elles visent à trans*forme*r les règles et pratiques des PME, notamment en matière de gestion de production. La question que nous posons ici est de savoir en quoi ces démarches peuvent être interprétées tels des processus d'isomorphisation. Penser le processus d'isomorphisation suppose : 1) de spécifier ce que nous entendons par forme organisationnelle[2] (*morph*), 2) de rendre compte du processus (*ation*) homogénéisant, et 3) de préciser quelles standardisations de ces formes organisationnelles sont à l'œuvre (*iso*).
Suivant cette décomposition, dans un premier temps, nous introduisons succinctement le cadre général de notre étude, puis nous présenterons les pourtours de ce processus en insistant sur les forces coercitives, mimétiques et normatives qui conduisent à un certain isomorphisme. Nous

[1] Nous remercions particulièrement P. Delcambre, A. Mayère A. Roux et A. Jolivet pour leurs lectures bienveillantes.
[2] Nous nous référerons à l'idée de forme organisationnelle en rapport aux règles et pratiques à travers lesquelles l'organisation est instituée, normée et en même temps actualisée et émergeante.

préciserons le rôle des outils-méthodes dans ce processus, pour finalement conclure sur le caractère rationalisant des trans*form*ations engendrées.

Le cadre général de notre recherche

Du changement organisationnel comme équipement en technologie gestionnaire

Dans notre travail de thèse concernant les rapports DO – fournisseurs au sein des chaines logistiques du milieu aéronautique, nous nous intéressons particulièrement au changement organisationnel en lien avec les démarches de "développement fournisseur" consistant en un équipement en technologie de gestion des PME sous-traitantes. Le changement organisationnel est actuellement principalement saisi dans sa dimension située et processuelle. En cela il est souvent perçu comme continu et devient alors l'état normal de fonctionnement d'une organisation (Orlikowski, 2000 ; Roux, 2003). Nous sommes en accord avec cette conceptualisation du changement organisationnel[3], et considérons, à l'instar de de Terssac et al. (2007) et de Vinck et al. (2004), qu'il est le fait d'une dynamique prenant place entre l'organisation et l'organisation telle qu'elle est inscrite, modélisée, dans les outils-méthodes de gestion.

Orlikowski, lorsqu'elle s'intéresse à l'idée de changement organisationnel par l'introduction d'outil-méthode[4] de gestion, développe le concept de "*technology-in-practice*" (2000) et dessine alors une approche selon laquelle les pratiques situées d'un même outil-méthode s'instancient et se transforment au fur et à mesure de son utilisation. Elle écrit, par ailleurs, que d'un même outil-méthode peut s'instancier des pratiques variées en appuyant sur « the interpretative flexibility » qu'ont les acteurs des outils (1992). Néanmoins, comme le remarquent Leonardi et Barley (2008), une certaine homogénéisation peut résulter d'un travail d'accompagnement lors d'implantations d'outils-méthodes (consultants, supports PowerPoint...), ainsi que de leurs matérialité et "affordances". Nous considérons les outils-méthodes dans leur fonction média, dans ce qu'ils participent d'une mise en forme de perception et d'action (Verbeek, 2006) par le biais de scripts (Akrich, 1992).

Nous aimerions, ici, insister sur l'homogénéisation à laquelle l'activité de "développement fournisseur" peut conduire. Nous mettrons plus particulièrement l'accent sur la propagation des modèles productifs portés par les outils-méthodes et leurs accompagnateurs comme vecteur de cette d'homogénéisation.

Terrain d'étude

Dans le cadre de notre travail de thèse, nous avons suivi des ingénieurs de DO qui intervenaient au nom de TechniGood : une association subventionnée par des DO dont le but est de grouper des demandes de DO d'intervention auprès de fournisseurs. Nous avons assisté aux réunions d'implantations de deux outils-méthodes : PREVI et le 5S. Le premier est basé sur une logique MRP2[5] qui renvoie à une gestion de la production par prévisionnels, le second fait partie de la "boite à outil" *Lean Manufacturing* originellement basée sur une gestion par flux tirés (Juste-A-Temps). En complément, nous avons assisté à et réalisé des entretiens avec des dirigeants de PME et des ingénieurs s'occupant de "développement fournisseur" auprès de fournisseurs. Précisons que le cœur des chaines logistiques aéronautiques est composé de PME.

De l'isomorphisation organisationnelle : l'exemple du MRP2

Notre travail s'inscrit dans le prolongement de certains travaux comme ceux de DiMaggio et Powell. Ces auteurs interrogeaient l'isomorphisme institutionnel en tant que processus

[3] Même un changement piloté peut être saisi dans sa dimension processuelle.

[4] Nous recourons à cette expression car il nous semble qu'afin de saisir la force agentive de ces objets techniques, il nous faut envisager conjointement l'outil et la méthode qui y est inscrite.

[5] Manufacturing Resource Planning. Il s'agit de gestion de production prévisionnelle.

contraignant qui force à certaines ressemblances[6]. Nous nous questionnons ici sur la nature de ces ressemblances (en tant que forme en termes de règles et pratiques), ainsi que sur la manière dont celles-ci sont mises en place (comment s'opèrent ces mises en forme, ces trans*form*ations). Ces auteurs caractérisent le phénomène d'isomorphie comme le fruit de changements liés à des forces coercitives[7], mimétiques[8] ou normatives[9]. Nous nous inspirons de cette distinction analytique afin de rendre compte de l'isomorphisation à laquelle concourent les démarches de "développement fournisseur". Pour cela, nous proposons une lecture croisée des ces forces en rapport : 1) à l'effet de cadrage (essentiellement lié aux rapports clients-fournisseurs) dans lequel prennent place ces démarches, ainsi qu'aux discours et technologies sur lesquels elles s'appuient, 2) aux modèles organisationnels inscrits dans les outils-méthodes implantés dans les PME sous-traitantes, et 3) aux trans*form*ations auxquels ces démarches participent.

Le cadre de la démarche de "développement fournisseur"

L'aspect mimétique de la force isomorphique nous semble en partie reposer sur le postulat assez répandu chez les DO que la ressemblance facilite la coordination des flux de production. En cela, il s'agit moins de "ressembler à" que de "faire ressembler à" Les DO participent à la propagation de "bonnes pratiques" auprès de leurs fournisseurs, dans notre cas, par l'intermédiaire de TechniGood qui est chargé d'implanter des outils-méthodes dits "standards" qui viennent en réponse à des problèmes constitués à partir de grilles d'analyses[10] des modes de fonctionnements des PME. Il s'agit là de faire correspondre les pratiques des PME à celles des DO par le biais d'outils-méthodes considérés comme relativement universels.

Cette propension à considérer, revendiquer, ces outils-méthodes tels des "standards", telle la norme à respecter, nous semble être liée à l'aspect normatif de la professionnalisation des acteurs. Nombre d'ingénieurs ou de managers ont désormais suivi des formations aux logiques MRP2 ou *Lean Manufacturing*. Il se constitue ainsi un savoir logisticien[11] qui circule et se constitue au sein du triptyque manager–consultant–universitaire sur la base des principes gestionnaires de maitrise, performance et rationalité (Boussard, 2008). Un vecteur fort de l'isomorphisation au sein des chaines logistiques relève de l'aspect normatif lié à l'émergence d'un savoir logistique, et ce, notamment par le recrutement de jeunes ingénieurs.

La constitution de nouveaux "besoins" en compétences en matière de gestion de production provient, pour partie, d'une évolution des prescriptions des DO en tant que force coercitive. La (re)contractualisation entre client et fournisseur est un bon marqueur d'une incitation au recours à des démarches de "développement fournisseur". Les fournisseurs ne sont plus seulement évalués en fonction du coût de pièces, de la qualité de production, et du respect des délais. Sont également prises en considération leurs compétences gestionnaires entendues

[6] « Isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions » (idem, p. 149).

[7] Qui découlent d'influences et pressions politiques et de questions de légitimité, tout du moins d'acceptation de certains rapports de force.

[8] Résultant de réponses standards face à de l'incertitude (au sens de March, 1991).

[9] Associées à la professionnalisation.

[10] Ces grilles d'analyses sont le fruit du travail d'ingénieurs de DO dans le cadre de l'IAQG (International Aeronautical Quality Group). Notons que les grilles sont en même temps vecteurs d'analyses et réponses aux problèmes constitués, dans la mesure où, par exemple, va être évaluée la présence ou non du recours à telle ou telle méthode gestionnaire. Si, par exemple, il n'y a pas de PIC (Plan Industriel et Commercial : première phase de la logique MRP2) établi dans la PME, il sera évalué que la PME n'est pas au niveau et qu'il faut alors mettre en place une solution avancée de gestion de production par planification prévisionnelle comme celles qui reposent sur la logique MRP2.

[11] Notons le rôle important d'organismes tel l'APICS (The Association for Operations Management) qui a participé dès les années 60 à la propagation du MRP puis du MRP2 à l'aide de conférences, d'ouvrages et de certifications.

comme moyens de répondre aux contraintes accrues des clients en ce qui concerne les coûts et les délais de production[12].
D'une certaine manière, il s'établit un ordre symbolique dans lequel les DO génèrent (ou répercutent) des contraintes de production tout en prescrivant des méthodes gestionnaires dites "standards" pour y répondre. Il se développe alors une figure du "bon fournisseur" en tant que fournisseur qui livre à l'heure et qui propage la "bonne parole", les "bonnes pratiques" gestionnaires, auprès des autres fournisseurs.
C'est dans ce cadre qu'il est proposé aux fournisseurs de suivre une démarche de "développement fournisseur". Ces interventions relèvent soit du propre chef des dirigeants de PME, soit elles sont directement effectuées par les DO, soit elles sont proposées par l'intermédiaire de TechniGood.

Le travail des formes organisationnelles
Néanmoins, les "standards" ne sont que des "standards". Nos observations des réunions d'une intervention d'implantation de l'outil-méthode PREVI [13] laisse à voir que les schèmes interprétatifs et actionnels, en tant que modèle de forme d'organisation, qui y sont inscrits sont mis en débat. En effet, lors de la présentation de l'outil-méthode, les managers de la PME ont tenté d'en comprendre le fonctionnement par une lecture approfondie de l'architexture[14] afin de l'adapter à leur organisation ; cependant au regard de leurs contraintes de production, cela fut impossible en l'état. L'outil-méthode renvoie à une vision de la gestion de la production au sein des chaines logistiques plus proche de ce qui se fait dans le secteur automobile que de ce qui caractérise le secteur aéronautique. L'outil-méthode PREVI est constitué sur la base d'une image linéaire de la chaine logistique globale[15] ainsi que de la manière de gérer la production : en ligne[16]. Les rapports entre les maillons constitutifs des chaines logistiques du secteur aéronautique sont quelques peu plus complexes ; la production de pièces est plus variée et moins conséquente en termes de volume. La chaine logistique, même s'il y a bien des DO en position terminale, semble davantage relever d'un réseau[17] que d'une chaine linéaire, et l'agencement des ateliers de production ne relève pas de lignes de production mais d'ateliers spécialisés[18]. Le travail de l'outil-méthode est alors double, il s'agit d'un travail conjoint : des acteurs et de l'organisation sur l'outil-méthode, et de l'outil-méthode sur les acteurs et de ce fait sur la projection de la forme organisationnelle.
Dans cette dynamique d'adoption/adaptation, ce qui joue un rôle central est la logique générale inscrite dans l'outil-méthode, ici le MRP2. Les logiques gestionnaires participent d'un processus de trans*form*ation : 1) dans ce qu'elles mettent en forme les usages potentiels des outils-méthodes (en termes de schèmes actionnels), 2) par le fait qu'elles supposent une modélisation organisationnelle inscrite dans les outils-méthodes dont les indicateurs de gestion proposent une certaine lecture de l'organisation, une manière de la donner à voir, et 3) par le

[12] Notons que le respect des délais est un facteur très présent, il est mesuré à l'aide d'un indicateur relativement prégnant (Boussard, 2001) chez les acteurs des chaines logistiques : le taux de service (calcul du taux de pièces livrées à l'heure selon une fenêtre de livraison déterminée par le client autour de la date de commande ferme, par exemple -5j – +2j). Le respect des critères édictés par chaque client dans son calcul des Taux de services est important pour les fournisseurs dans la mesure où son non-respect engendre des pénalités et qu'il devient un enjeu lors des re-contractualisations.
[13] Développé par un DO sur la base de la logique MRP2. La Figure 1 en annexe rend compte de la manière dont la décomposition de la production selon une logique MRP2 peut-être pensée chez des DO et inscrite dans des outils-méthodes.
[14] « Les architextes, ce sont des écritures de l'écriture. Quelqu'un a écrit en amont de vous les formes dans lesquelles vous allez écrire » (Jeanneret, 2009, p. 8 du document).
[15] Figure 2 en annexe.
[16] Figure 3 en annexe.
[17] Figure 4 en annexe.
[18] Les différentes pièces ne suivent pas toutes le même cheminement de production et passent d'un atelier à un autre selon la "gamme" de production (Figure 5).

fait que cette modélisation repose sur le recours à des langages spécialisés qui visent à définir les concepts clefs et la manière dont la gestion de production devrait-être perçue et s'exprimer[19]. D'ailleurs, il n'est pas rare que les ingénieurs des DO nous confient que l'un des objectifs principaux de ce travail de "développement fournisseur" consiste en la propagation de ces logiques de production, de cette pensée logisticienne.

Ainsi, face à une propagation de modèles organisationnels, par la biais d'outils-méthodes (à la fois réponses et éléments constituants de grilles d'évaluations), les DO incitent leurs fournisseurs à s'inscrire dans une démarche de mimétisme en ce qui concerne les compétences et pratiques en matière de gestion de production prévisionnelle. Mouvement mimétique d'autant plus intensifié que les fournisseurs visant à recourir à un mode de gestion de production par prévisionnels demandent à leur tour, à leurs clients et propres fournisseurs, de se conformer à ce mode de gestion. En effet, pour qu'une entreprise puisse gérer assez aisément une production par prévisionnels, cela suppose que ses clients puissent en générer et que ses fournisseurs puissent les prendre en compte[20].

Au final, il nous semble que les modèles productifs proposés par les DO supposent une certaine définition des rôles et devoirs des différents acteurs de la chaine logistique, et en cela s'imposent comme des cadres qui viennent équiper les relations de pouvoir des DO sur leurs fournisseurs. C'est d'ailleurs une des dimensions des problèmes soulevés dans la mesure où le modèle organisationnel inscrit dans PREVI présuppose que la PME est moins une entreprise autonome qu'un fournisseur de la chaine logistique, alors que chacune participe à diverses chaines logistiques et traite avec différents clients.

Bien que nos observations nous conduisent à relativiser le postulat selon lequel l'introduction d'un outil-méthode participerait nécessairement à transformer les organisations concernées (notamment en raison de l'inadéquation entre les contraintes de production des fournisseurs et le modèle proposé par les ingénieurs des DO dans l'outil-méthode et par leur intervention), force est de constater que l'isomorphisation réside moins dans l'usage de celui-ci[21] que dans le langage et les conceptions en termes de gestion de production portées par les ingénieurs et inscrites dans PREVI. La projection organisationnelle à laquelle participent les différents acteurs ainsi que l'outil-méthode contribue à l'introduction et à l'adaptation de perspectives de gestion de production par prévisionnels, dans notre cas, celles reposant sur la logique MRP2[22]. Cependant, recourir au MRP2 ou à des outils-méthodes *Lean Manufacturing* suppose des trans*form*ations de la conduite de l'activité. La force isomorphique de l'introduction d'un outil-méthode de gestion peut être limitée, néanmoins, l'introduction de la logique MRP2 n'est pas sans effet dans la mesure où elle suppose, pour les PME, de ne plus organiser la production uniquement en fonction des temps de cycles, mais également en fonction des délais de livraison. Ainsi, la commande, n'est plus envisagée comme une simple commande d'une quantité de produit en rapport à laquelle le fournisseur définirait un délai en fonction de sa propre charge de travail, mais comme une quantité à produire pour une date précise. La différence tient principalement dans le fait que la commande intègre désormais une date de livraison que le fournisseur à alors à prendre en compte. Avec le fonctionnement par prévisionnels, la date de livraison précède même la commande. Fonctionnement d'autant plus prégnant car ces données sont intégrées dans et relayées par des outils-méthodes informatisés

[19] On pourrait parler d'un effet performatif du langage inscrit et rendu présent par les outils-méthodes.

[20] Notons, par ailleurs, que les fonctionnalités des ERP utilisés dans les entreprises jouent un rôle certain dans la possibilité de gestion de données en termes de prévisionnels. Nous avons visité des entreprises dont l'ERP ne permettait pas de prendre en compte la différence entre commande ferme et prévisionnelle. Ceci peut être problématique dans la mesure où les prévisionnels ne sont pas nécessairement transformés en commandes fermes et que les prévisionnels peuvent relever d'un horizon de deux années.

[21] Dans le cas de PREVI, l'outil-méthode fut modifié par la suite de sorte à ce qu'il puisse davantage correspondre aux conditions de production de la PME.

[22] Ajoutons que quelques mois après ces réunions, des employés de cette PME suivirent des formations APICS de manière à s'acculturer aux langages de ce qui est constituée comme une science logisticienne.

de gestion de production[23] qui viennent cadrer l'activité. Ceci participe à des modifications de forme organisationnelle.

Transformation : une histoire de "rationalisation" des PME par les outils-méthodes

Jusqu'ici, nous avons vu avec le cas de PREVI dans quel cadre les démarches de "développement fournisseur" prennent place et comment elles participent d'un mouvement d'isomorphisation organisationnelle au sein de chaines logistiques par des propositions d'équipement organisationnel des fournisseurs avec des outils-méthodes de gestion. Nous nous demandons alors : *quels traits isomorphiques, caractéristiques de ce mouvement, peut-on tracer au sein des chaines logistiques aéronautiques ?*

Un corollaire à l'introduction des logiques MRP2 et *Lean Manufacturing* dans les PME réside dans ce que Torrès (1998) nomme la "dénaturation" des PME. Bien que nous nous appuyons sur les éléments de sa recherche, nous ne postulons pas qu'il existerait une "nature" des PME, nous préférons faire référence à un mouvement de "rationalisation organisationnelle" tant il nous semble que l'idée de contrôle gestionnaire est au centre des trans*form*ations des PME du secteur aéronautique. A l'instar de Bouillon (2010) et Mayère (2010), nous l'appréhendons comme le fait d'une optimisation de l'activité, par le biais d'une codification des pratiques, accompagnée d'un travail de justification des acteurs visant à mettre en exergue le caractère rationnel de leurs choix. Dans notre cas elle nous semble engendrer et être engendrée :

1. **Par un travail accru d'écritures gestionnaires**. Dire que les salariés ont de plus en plus recours à l'écrit notamment lorsqu'ils ont à gérer des données numériques via des terminaux informatiques est devenu monnaie courante. Il nous semble que s'ajoute à ce travail de lectures–écritures des données participant de la coordination de la production (via une dynamique de dé-contextualisation–re-contextualisation), un travail de mise en forme de données sur l'activité. Il s'agit, pour les employés des PME, d'une modification d'une partie de leur activité par l'ajout de charges gestionnaires. Ils n'ont plus seulement à produire de manière adéquate des pièces, et ce, le plus rapidement possible, ils doivent désormais mettre en écrit leur activité, afin d'en rendre compte, ou de manière à la rendre évaluable et comparable par l'intermédiaire d'indicateurs chiffrés.
2. **Par une activité d'amélioration et de contrôle continuels**. Ce travail d'écriture est à la fois un travail sous la règle dans la mesure où il fait désormais partie de l'activité des personnels (les acteurs participent à leur propre contrôle), et sur la règle lorsqu'il est question de modification de celle-ci, par exemple, par des inscriptions dans des outils-méthodes. En rapport avec l'écriture sur la règle, notons que cela fait de plus en plus partie de l'activité des acteurs de devoir participer à des démarches d'amélioration continue[24]. L'idée étant, pour les acteurs, de proposer des pistes d'optimisation, d'évolution, des règles qui cadrent l'activité. Il est ici question de codification, de formalisation et de procéduralisation de l'activité notamment par les inscriptions-prescriptions dans des outils-méthodes. Le contrôle est alors triple : sur l'activité, de l'activité, et sur les évolutions suite à la mise en place d'une modification de règles. Bien que les acteurs conservent toujours une marge de manœuvre par rapport aux prescriptions (Terssac, 2007), les outils-méthodes de gestion participent d'un cadrage

[23] Par exemple des modules de Gestion Assistée de Production Assistée par Ordinateur. Précisons que l'incapacité de certains outils-méthodes à gérer des commandes à une date t ou des prévisionnels, peut poser problème chez certaines PME. Car les modalités de gestion de production sous-tendues par les prescriptions des DO converties, codées, en données informatisées supposent de pouvoir comprendre et assimiler ces données de manière à pouvoir les traiter, les intégrer, dans la forme organisationnelle.

[24] Dans les outils-méthodes dits *Lean Manufacturing* il est courant que la réécriture des règles fasse partie du cadre prescrit par le biais des outils-méthodes eux-mêmes. En cela, ce sont moins les règles et les pratiques qui sont véhiculées, mais le cadrage de leur établissement. Il s'agit plus d'une propagation des logiques, des rationalités, que de règles *stricto sensu*.

de l'activité car ils sont élaborés afin de permettre à leurs utilisateurs une évaluation de l'organisation telle qu'elle y est décrite (de-scripte). Description de l'organisation d'autant plus importante qu'elle participe à la détermination d'un espace de sanction[25], et ainsi d'un espace au sein duquel les acteurs ont à se conformer ou tout du moins à donner l'impression de se conformer. L'activité de contrôle de l'organisation et de son évolution devient de plus en plus significative dans les PME. Et cette activité en convoque une autre, celle de justification.

3. **Par un travail de mise en visibilité de l'activité de gestion et du contrôle.** Il s'agit là de pratiques d'explicitation. Il est demandé aux acteurs de formaliser leurs demandes afin que ces inscriptions opèrent telles des preuves. Ils doivent désormais argumenter leur choix par un recours à des démarches se référant à la rationalité de ces méthodes, par le calcul et la démonstration. Il est également question d'une mise en visibilité du contrôle par une mise en exergue de tableaux, graphiques, d'indicateurs, d'utilisation de démarches d'amélioration continue, de gestion de flux de production…
4. **Par un travail de planification de la production.** De part notre focale sur le travail logistique, nous considérons que ce point s'appuie sur les précédents, voire qu'il constitue un objectif du travail de "développement fournisseur". Comme nous l'évoquions précédemment, les PME, constituées comme "maillons" des chaines logistiques traversés par des flux de production (de données et de matières), sont de plus en plus sollicitées à participer à des démarches de mimétisme en rapport aux modes de production prévisionnelle, de manière à répondre aux attentes des DO qui demandent à leurs fournisseurs 1) de livrer dans les délais des pièces dont les commandes fermes ont des horizons temporels de plus en plus restreints, et 2) de réduire leurs stocks. Face à la tension des flux de production, il est demandé aux PME de faire preuve de savoir-faire en termes de gestion relatif à la planification de la production, et ainsi de ne plus agir selon un mode réactif, mais plutôt anticipatif. Il s'agit là d'une recherche de pilotage plus globale de l'activité. Les PME ont de plus en plus recours à des ingénieurs chargés d'organiser les flux de production en interne et en externe, et en cela tendent à modifier les rationalités suivies dans l'entreprise, rationalités au cœur de la dynamique règles-pratiques. Par ailleurs, ce travail de planification n'est pas uniquement de l'ordre du prévisionnel, d'une gestion globale. Le travail du plan (Bazet, 2002), de son actualisation est une activité située et distribuée entre divers acteurs au sein d'un service, entre services et ateliers, et entre logisticiens d'entreprises participant à une même chaine logistique. Le travail de planification, d'organisation de la production, est de plus en plus une activité déléguée des DO vers leurs fournisseurs, ce qui suppose, pour ces fournisseurs, de s'acculturer à des pratiques et langages gestionnaires qui permettent de répondre aux attentes des DO. L'idée étant alors que les règles et pratiques de gestion de la production, d'une entreprise à l'autre, soient fondées sur de mêmes bases, et qu'en cela les entreprises aient comme forme commune ces référents gestionnaires.

Conclusion

Après avoir indiqué notre intérêt pour les "formes organisationnelles" dans ce qui les fait tenir : les règles et pratiques, nous avons précisé le rôle des outils-méthodes dans le transport de logiques gestionnaires, de modèles organisationnels, ainsi que le potentiel de trans*form*ation de ceux-ci et de l'organisation. Bien que cette trans*form*ation conjointe soit toujours originale car sujette à contingences, nous introduisions le concept d'isomorphie de manière à saisir, non plus ce travail original, mais l'homogénéisation plus générale à laquelle participe la propagation de

[25] Au sens de Giddens (1984) : positive et/ou négative, par coercition et/ou persuasion, incitation (*inducement* en Anglais).

ces outils-méthodes lors de démarches de "développement fournisseur". Nous avons tout d'abord identifié cette isomorphisation tel un travail de mimétisme des DO envers leurs fournisseurs à l'aide d'une propagation de "bonnes pratiques" par l'intermédiaire d'outils-méthodes. Ce souci d'uni*form*isation s'appuie sur des forces coercitives, avec la mise en place de nouveaux critères de sélection des fournisseurs et par le biais de nouvelles prescriptions gestionnaires. Il renvoie également à un pan normatif par une circulation/constitution d'un savoir en gestion logistique, participant d'une professionnalisation (tout du moins de son évolution) des métiers de la gestion logistique. A cela s'ajoute l'intégration de logiques logisticiennes dans des outils-méthodes. En prenant le cas particulier du MRP2, nous avons voulu souligner l'intérêt qu'il nous semble falloir porter à ces logiques inscrites tant elles nous semblent opérer un certain effet performatif sur l'organisation, tant par les schèmes actionnels auxquels renvoient l'outil-méthode que par le langage spécialisé qui vient incarner toute une conceptualisation de la gestion de production. Pour finir, nous avons tenté de spécifier certaines spécificités des formes organisationnelles. Nous pensons que ce qui caractérise le plus les trans*form*ations résultantes du "développement fournisseur" dans les chaines logistiques du milieu aéronautique est relatif à : un travail accru d'écriture gestionnaire, une activité de contrôle continuel à l'aide d'outils-méthodes de gestion, un travail de mise en visibilité de ces activités de gestion à des fins de justification, et pour finir, l'alignement requis sur une forme spécifique d'approche du temps, de la planification, de l'activité, qui devient une référence obligée, qu'elle soit ou non mise en œuvre dans les pratiques.

Du fait de la dislocation des entreprises (Le Moënne, 2004) dont une des formes est constituée de ce qui est dénommé par les professionnels comme l'extension des chaînes logistiques, se trouve poser de façon renouvelée dans l'industrie aéronautique (et sans doute bien plus largement), l'idée d'entreprise en forme de "maillon" de chaînes. L'une des propriétés de telles "chaînes" s'avère être constituée d'un travail conséquent de coordination, lié à l'interdépendance des "maillons".

Le "développement fournisseur", tel que proposé par les DO et consultants, vient équiper la rationalisation de ce travail de coordination et de la prise en compte de ces interdépendances à travers des méthodes et des outils, auxquels est articulé tout un ensemble de discours de justification qui vient ancrer ces changements prescrits dans une rationalité gestionnaire postulant des intérêts partagés.

Nous envisageons le "développement fournisseur" comme un mouvement qui participe d'une certaine isomorphisation en termes de pratiques de gestion de la production. La montée en puissance des contraintes de production imposées par les DO (spécification des processus à respecter ; diminution des délais de livraison couplée à des temps d'approvisionnement en matières premières longs…), qui interviennent également sur l'horizon temporel maîtrisable (données de commandes fermes/prévisionnelles) requiert de la part des PME fournisseurs le développement de compétences renouvelées. Ces compétences envisagées par les acteurs comme afférant à la gestion logistique sont de fait des compétences relevant fortement de la production d'informations pour soi et pour des autrui absents cadrée par les outils-méthodes, et des activités de communication pour la production de sens partagé et pour la résolution locale des contradictions laissées irrésolues au niveau global. Le mouvement de "développement fournisseur" s'opère en concomitance à une évolution des professionnalités dans lesquelles l'activité de gestion devient prégnante[26], ce qui légitime d'autant plus le travail des professionnels de gestion et en fait une catégorie professionnelle qui nous semble de plus en plus hégémonique, notamment en ce qui concerne l'organisation des rapports clients-fournisseurs. Toutefois, il ne s'agit pas d'envisager cette catégorie comme fait d'homogénéité, car ici, il est bien question d'une transformation, auprès des managers de PME, de normes

[26] Ne faudrait-il pas voir ici une activité de gestion qui tend à rendre plus aisée le contrôle hiérarchique et favorisée une auto-disciplinarisation des employés ?

professionnelles, de ce qu'être un professionnel de gestion veut dire, c'est-à-dire : savoir gérer des prévisionnels et de la planification.

Ainsi, à travers l'instrumentation des PME par des outils et méthodes de gestion spécifiques, il nous semble qu'est mise en œuvre, par les DO, une instrumentalisation (au sens de Feenberg, 2004, p. 191-220) d'un certain modèle de forme gestionnaire en tant que réponse à envisager, par les PME, au système de contraintes ainsi constitué. En cela, les DO fournissent à la fois la question et les modalités de réponse, de manière à ce que les gestionnaires des PME les envisagent de façon conforme au standard délivré et mettent en œuvre les formes organisationnelles jugées adéquates. Il est ici question de mettre en place un contrôle plus global de la production à l'échelle des chaînes logistiques dans son ensemble. Et ce contrôle passe fondamentalement par la rationalisation des activités de production d'informations relatives à la planification et des activités de communication.

Références :

Akrich M., (1992), The De-Scription of Technical Objects, in : Bijker W.E. & Law J. (dir.), Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change, MIT Press, Cambridge, pp.205-224.

Bazet I., (2002), Le travail de planification, Université de Toulouse Le Mirail.

Bouillon J.-L., (2010), A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations, Management Communication Quarterly, n°24(4), pp.643-650.

Boussard V., (2001), Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs prégnants, Sociologie du travail, n°4(43), pp.533-551.

Boussard V., (2008), Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance, Belin, Perspectives sociologiques, Paris.

Costa Affonso R., (2008), Proposition d'un cadre de modélisation pour la coordination d'entreprises dans la chaîne logistique, Institut national polytechnique de Toulouse.

DiMaggio P.J. & Powell W.W., (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, n°2(48), pp.147-160.

Feenberg A., (2004), *(Re)penser la technique : vers une technologie démocratique*, Mauss, Paris.

Giddens A., (1984), *The Constitution of Society: outline of the theory of structuration*, University of California Press, Berkeley.

Grabot B., Marsina S., Mayère A., Riedel R. & Williams P., (2011), Planning Information Processing along the Supply-Chain- A Socio-Technical View, in : Fransoo J.C., Wäfler T. & Wilson J. (dir.), *Behavioral Operations in Planning and Scheduling*, Springer, Berlin, pp.123-158.

Jeanneret Y., (2009), La relation entre médiation et usage dans les recherches en information-communicationen France, *Electronic Journal of Communication Information & Innovation in Health*, n°3(*3*),

http://www.reciis.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/276/320.

Le Moënne Ch., (2004), La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises, *Sciences de la Société*, n°62, pp.209-224.

Leonardi P.M. & Barley S.R., (2008), Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing, *Information and Organization*, n°3(*18*), pp.159-176.

March J.G., (1991), *Décisions et organisations*, Edition d'Organisation, Les Classiques, Paris.

Mayère A., (2010), Organizational Communication and the Renewed Issue in Information and Communication Technologies, *Management Communication Quarterly*, n°4(*24*), pp.612-619.

Orlikowski W.J., (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, n°3(*3*), pp.398-427.

Orlikowski W.J., (2000), Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations, *Organization Science*, n°4(*11*), pp.404-428.

Roux A., (2003), *Evolution des systèmes d'information et transformation des organisations : des dynamiques renouvelées*, Thèse Doctorat, Université de Toulouse-Le Mirail, Toulouse.

Simmel G., (1896), Comment les formes sociales se maintiennent, *Année sociologique*, n°1, pp.71-109.

Terssac G. De, Bazet I. & Rapp L., (2007), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Octarès, Toulouse.

Torrès O. (Éd.), (1998), *PME : de nouvelles approches*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris.

Verbeek P.-P., (2006), Materializing Morality: Design Ethics and Technological Mediation, *Science, Technology & Human Values*, n°3(*31*), pp.361-380.

Vinck D., Rivera I. & Penz B., (2004), Des bonnes raisons d'échouer dans un projet technique : la construction sociale de l'impact, *Sciences de la Société*, n°61, pp.123-138.

Annexes :

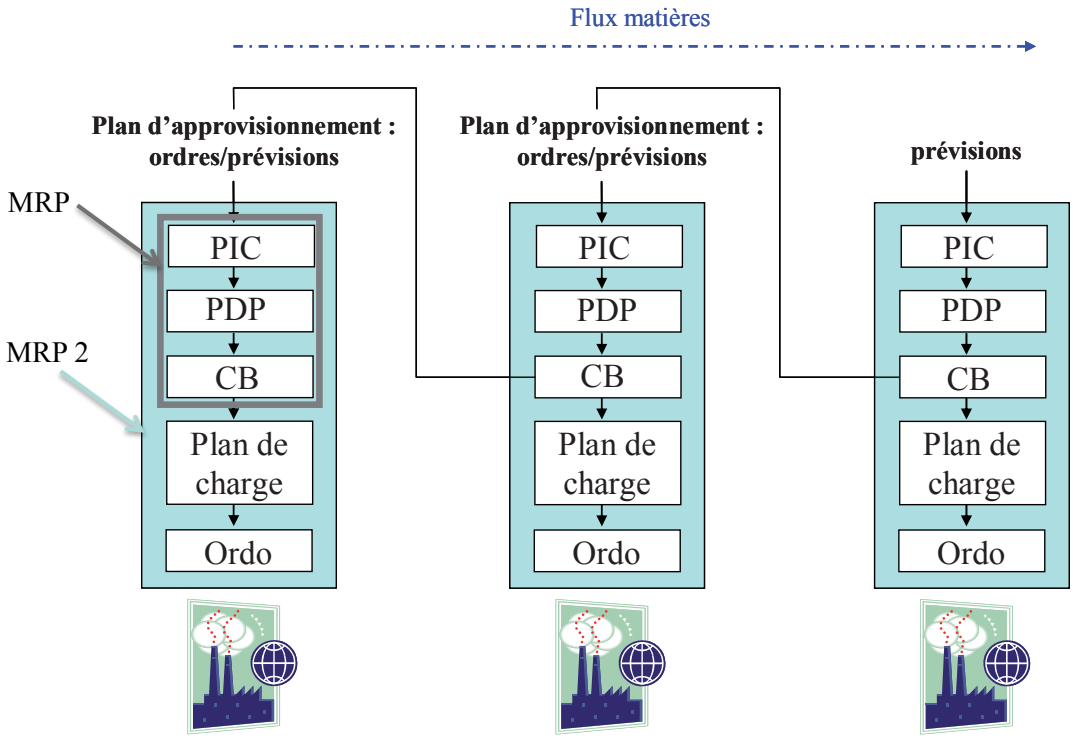


Figure 1 : Mode point-à-point de transmission de données de planification
Adapté de (Costa Affonso, 2008, p. 36)

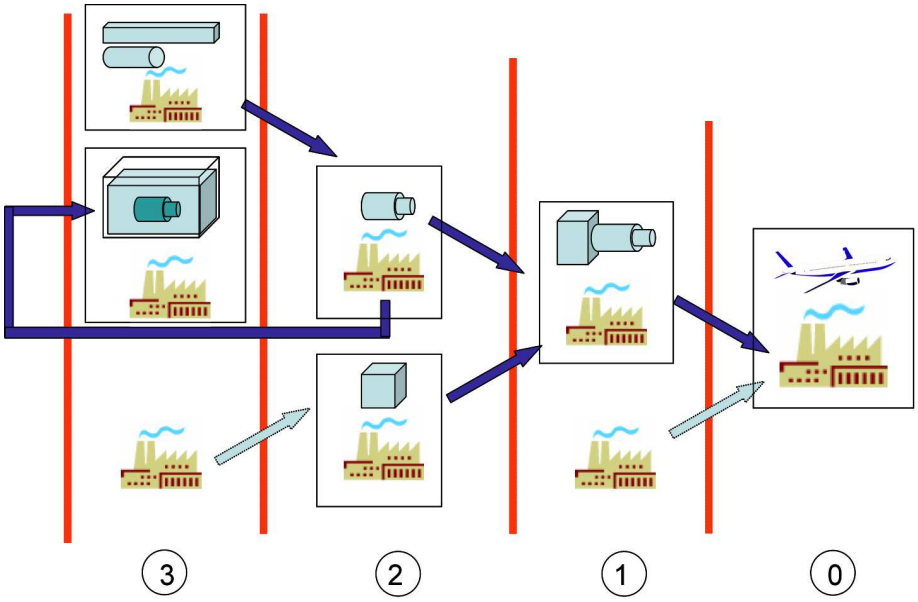


Figure 2 : Typical structure of an aeronautical Supply Chain
(Grabot et al., 2011)

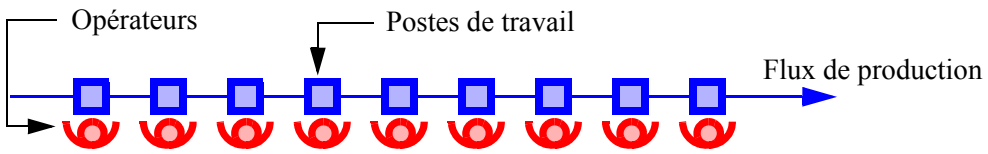


Figure 3 : Ligne de production (cours gestion d'atelier ENIT)

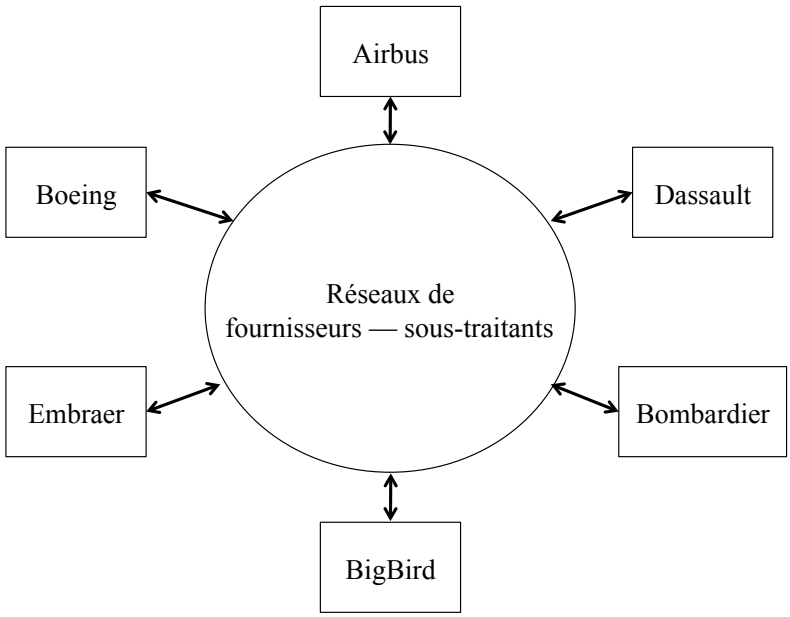


Figure 4 : Représentation du maillage logistique du secteur aéronautique

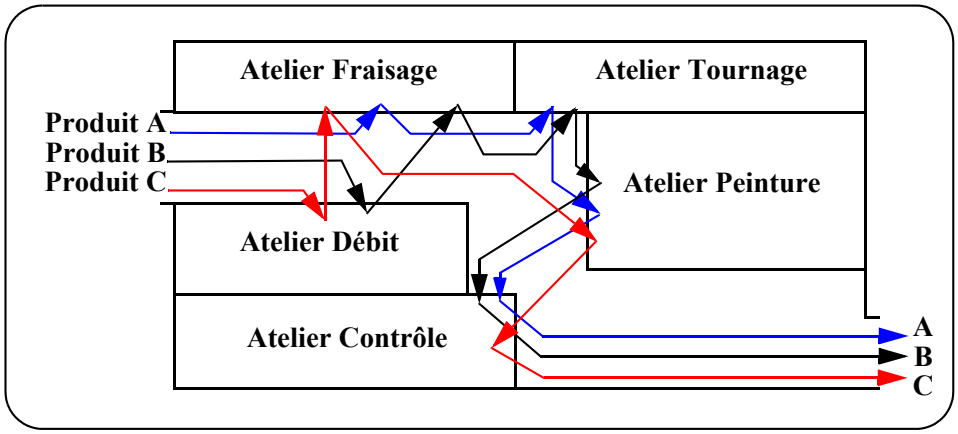


Figure 5 : Production en ateliers spécialisés (cours gestion d'atelier ENIT)