



HAL
open science

Réactions des managers TI / SI face aux pratiques institutionnalisées

Sofianne Messaoudi Escarabajal, Régis Meissonier, Claudio Vitari

► **To cite this version:**

Sofianne Messaoudi Escarabajal, Régis Meissonier, Claudio Vitari. Réactions des managers TI / SI face aux pratiques institutionnalisées. 23ème Colloque De L'Association Information et Management, Association Information et Management, May 2018, Montréal, Canada. hal-02062762

HAL Id: hal-02062762

<https://hal.science/hal-02062762>

Submitted on 9 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Réactions des managers TI / SI face aux pratiques institutionnalisées

*Sofianne Messaoudi Escarabajal**

*Régis Meissonier***

*Claudio Vitari****

*Université de Montpellier, Montpellier Recherche en Management, France

**IAE de Montpellier, France

***IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School), France

Résumé :

Notre recherche se porte sur les Organismes de Gestion de l'Enseignement Catholique (OGEC). Ces organisations sont chargées de l'administration des établissements éducatifs privés et présentent toutes les caractéristiques identifiées de la littérature néo-institutionnaliste. Nous souhaitons, dans le cadre d'une recherche qualitative, analyser les réactions du manager en Technologies de l'Information, ou en Systèmes d'Information, face aux pratiques institutionnalisées qui semblent apparaître au sein de ces constructions sociales culturellement originales.

Mots-clés :

Systèmes d'Information, Technologies de l'Information, manager, Théorie Néo-institutionnelle, pratiques institutionnalisées,

1.Introduction

Notre recherche porte sur le terrain de l'éducation privée, sur les Organismes de Gestion de l'Enseignement Catholique (OGEC) : Ces organisations sont chargées de la gestion des établissements scolaires, en France.

Nous aborderons, dans une revue de la littérature, les principaux concepts de la théorie néo institutionnelle, qui nous permettra, dans le cadre d'une recherche qualitative, après une présentation de la méthodologie utilisée, basée sur une douzaine d'entretiens de cadres chargés de fonction de gestion, de souligner les caractéristiques néo-institutionnalistes de ces organisations.

Notre question de recherche, "Réactions des managers TI / SI face aux pratiques institutionnalisées », nous permettra d'analyser les comportements du manager en Technologies de l'Information, ou en Systèmes d'Information.

Nous ouvrirons enfin une nouvelle piste de recherche, basée sur les pressions internes que subissent ces organisations culturellement originales.

2.Revue de la littérature

Les théories néo-institutionnelles se sont développées à partir des années 1970 (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983). On distingue au moins quatre courants différents de pensée, entre l'orientation historique, économique, celle des choix rationnels, et l'orientation sociologique (Hall Peter A., Taylor Rosemary, 1997), qui aura notre préférence.

2.1 Le cadre théorique néo-institutionnel

Pour la TNI, les institutions sont caractérisées par des structures considérées comme légitimes, par les parties prenantes (organisations, associations, administrations publiques, médias...) situées dans le même environnement social, politique, économique.

Cet environnement, ou contexte institutionnel se définit comme « un espace social qui inclut un ensemble d'organisations constituant un domaine de la vie institutionnelle caractérisé par une distribution particulière des règles et des ressources institutionnelles, une équivalence culturelle et structurelle, et un réseau d'interconnexion » (Phillips, 2003) : Les organisations, les acteurs partagent « des règles, des valeurs communes, des relations et des processus basés sur des flux d'informations, comme sur une reconnaissance mutuelle, ce qui permet la construction sociale des besoins et des pratiques » (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2001).

Ce contexte institutionnel, aux frontières indéfinissables et évolutives (Friedland & Alford, 1991), est le terreau sur lequel vont naître, se développer, puis mourir, les organisations. Cet environnement, social, politique, légal, économique ou technologique, qui donne une constance au comportement des agents, est caractérisé par une logique institutionnelle.

Cette logique institutionnelle est un ensemble de pratiques, de constructions symboliques, de systèmes de croyances des acteurs qui dirigent leurs activités (Goodrick & al., 2000). C'est aussi une différence culturelle entre les groupes ou les institutions (Thornton, 2002). Certaines organisations semblent adopter une ou plusieurs logiques institutionnelles simultanément : un phénomène d'hybridation des valeurs apparaît (Lounsbury, 2007). Parfois, les pratiques effectives y sont différentes : on parle alors de « découplage » (Meyer & Rowan, 1977). Cet asynchronisme permet aux institutions d'apparaître comme fondées sur des structures formelles, légitimes, une logique et des règles institutionnelles.

Pour les néo-institutionnalistes, les acteurs macro-économiques (des secteurs économiques, des organisations) comme des acteurs micro-économiques (des groupes d'acteurs composant l'organisation, ou les individus), adoptent des pratiques institutionnalisées (DiMaggio & Powell, 1983).

Une pratique institutionnalisée est d'abord vue comme une réponse, efficace et efficiente, à un problème donné (Tolbert & Zucker, 1996). C'est une solution, largement diffusée, adoptée par les membres d'un groupe. Cette pratique s'est transformée en norme sociale, atteignant un haut degré de résilience (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2001), après avoir été hésitante, prudente ou non aboutie (Abdennadher & Cheffi, 2011).

Certains auteurs, comme Meyer & Rowan (1977), ont soutenu que, dans certains cas, ces pratiques, techniques, économiques ou sociales, adoptées par les organisations, relevaient plus du « Mythe et de la Cérémonie » que d'une nécessité ou d'un besoin d'efficacité. Cette dimension symbolique confère à l'institution une certaine stabilité (Scott, 2001), éloignant l'hypothèse de changements radicaux. Ce déterminisme peut toutefois être atténué et les habitudes cérémonielles peuvent être aménagées, voir contestées (Suddaby, 2010). L'acteur institutionnel peut garder une certaine autonomie vis-à-vis des pressions et règles institutionnelles (Seo & Creed, 2002).

Les néo-institutionnalistes suggèrent que des problématiques identiques poussent les organisations d'un même contexte institutionnel à adopter des solutions similaires : c'est le concept d'isomorphisme institutionnel, initié par DiMaggio & Powell (1983). 3 formes d'isomorphisme ont été identifiées, permettant d'expliquer l'homogénéité au sein d'organisations affrontant les mêmes conditions environnementales (DiMaggio & Powell, 1983) :

-L'isomorphisme mimétique : les organisations ont tendance à s'imiter entre elles pour être perçues comme les plus légitimes possibles. L'adoption d'une pratique renforce la légitimité. Il est la conséquence de transferts de personnels, d'intervention de consultants et d'associations professionnelles (DiMaggio & Powell, 1983 ; Haveman, 1993 ; Mizruchi & Fein, 1999).

-L'isomorphisme normatif : C'est le résultat de la professionnalisation des acteurs d'une organisation, et le produit de l'effort des membres d'une profession pour rationaliser ses méthodes de travail (Scott, 1995), en leur garantissant un degré d'autonomie suffisant.

-L'isomorphisme coercitif : c'est le résultat de l'influence politique et législative, formelle ou informelle, exercé par l'Etat, par d'autres organisations situées dans le même champ d'activité, ou par les attentes culturelles sociétales (DiMaggio & Powell, 1983).

La recherche de légitimité, et l'acquiescement aux pressions institutionnelles (Suchman, 1995 ; Deephouse 1 al., 2017) sont liés à la notion de survie : les organisations intégrant des éléments rationnels légitimés socialement maximisent leur légitimité, augmentant l'accès aux ressources et leur capacité de survie. L'adoption de pratiques différentes deviendrait une source d'insécurité et d'inconfort pour les autres membres du même contexte institutionnel qui chercheraient à légitimer la norme sociale (Meyer & Rowan, 1977 ; Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002).

2.2 Les pratiques institutionnalisées

L'utilisation de la théorie de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) permet de soutenir que la décision d'adopter ou non un Système d'Information (SI), ou une Technologie de l'Information (TI), ne répond pas uniquement aux besoins des utilisateurs et à

l'efficacité, mais également aux réactions comportementales des acteurs face aux normes ou aux pratiques institutionnalisées.

Les professionnels du management de projets SI sont sensibilisés aux normes, aux « bonnes pratiques » (essentiellement héritées d'institutions anglo-saxonnes), vu comme des signes annonciateurs de performance (Avgenou, 2002).

Au-delà des normes, des habitudes des organisations, d'autres chercheurs notent qu'il existe une vaste gamme de réponses stratégiques des acteurs face aux pressions institutionnelles : les tactiques décisionnelles relevées par Oliver (1992), les solutions « mindlessness » et « mindfulness » de Swanson & Ramiller (2004) sont quelques exemples qui permettent de supposer que l'acteur institutionnel peut réagir différemment face aux habitudes institutionnelles.

2.3 Réponses des acteurs institutionnels

Oliver (1992), Mignerat & Rivard (2010) ont déterminé qu'il existait 5 groupes de réponses stratégiques possibles permettant à l'acteur de ne pas se soumettre aux pressions et pratiques institutionnelles, en mettant en avant une certaine marge d'autonomie et une liberté de réaction :

- Le consentement, réponse institutionnelle de l'individu, motivé par la crainte de sanctions, la peur de perdre sa légitimité, un espoir de ressources supplémentaires.
- Le compromis, résultat de la négociation, lorsque des conflits de pouvoir existent.
- La manipulation, réponse opportuniste, et les techniques de contrôle, d'influence
- La provocation (les tactiques de rejet, d'attaque) sont adoptées par des individus seniors,
- L'évitement permet à certains acteurs de l'organisation d'éviter de se conformer aux pressions institutionnelles.

La recherche de légitimité du responsable de projet SI comme de son projet, est également une stratégie de réponse face aux pratiques institutionnalisées (Mignerat et Rivard, 2010).

Swanson & Ramiller (2004), soutiennent l'idée de stratégies de réponses « mindfulness », de choix réfléchis, attentionnés, caractérisés par une ouverture à l'autre, une vigilance et une sensibilité à d'autres contextes, face aux réponses « mindlessness », réponses institutionnelles, mécaniques, sans attention, ni remise en cause de la norme.

Certaines réactions de l'acteur institutionnel, comme celle de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988), ont été étudiées par Mignerat et Audebrand (2011), à travers l'exemple de l'introduction de nouvelles solutions informatiques par l'UEFA. Cet acteur institutionnel, confiant en ses propres compétences, cherche à influencer les règles établies, en utilisant des méthodes « disruptives » : (Hardy & Maguire, 2008) soutiennent qu'il cherche des opportunités de changement et développe une stratégie d'alliance, pour transformer l'organisation et la faire évoluer en dépit des normes, des résistances et des jeux de pouvoirs.

3.Méthode de recherche et recueil de données

3.1 Le terrain de recherche

Notre terrain de recherche est celui des Organismes de Gestion de l'Enseignement Catholique (OGEC), composants principaux de l'Enseignement Privé en France.

Ces organisations pourraient être un terrain de recherche idéal pour explorer, sous l'angle néo institutionnaliste, les différents concepts de cette théorie : Des constructions sociales en

concurrence pour l'accès aux ressources, une recherche de légitimité par l'isomorphisme, des pratiques institutionnalisées, un contexte institutionnel dense et une logique institutionnelle rassemblée autour d'une culture forte.

Les établissements scolaires privés sous contrat, gérés par les OGEC, sont soumis aux programmes officiels. Les professeurs, agents publics, dépendent du Ministère de l'Éducation Nationale, recrutés sur concours, et choisis après admission par les institutions. Les personnels de l'OGEC, sous contrat de droit privé, sont des salariés de l'institution. Les cadres de gestion, assurant le management, l'administration, le support de ces organisations exercent leurs missions au mieux des intérêts de l'institution, selon ses buts et ses objectifs, en fonction de leurs formations initiales et continues, des normes institutionnelles et des meilleures pratiques (quasi-normes) de leurs domaines professionnels respectifs.

La culture religieuse, les coutumes, les rituels, le « caractère propre » sont des caractéristiques revendiquées et assumées (notamment contractuellement) par ces institutions. Entre des organisations où l'influence et les valeurs du « sacré » sont importantes, les valeurs du tiers secteur (ces institutions adoptent généralement la forme juridique d'association) et les valeurs éducatives portées par les OGEC, quelles sont les réactions des responsables SI et TI au sein de l'institution face aux pratiques institutionnalisées ?

3.2 Méthodologie

Toutes les techniques de recherche ont leurs limites comme leurs biais, et aucune ne permet d'expliquer complètement une construction et une réalité sociale (Bourdieu & al., 1968) : En la matière, la neutralité n'existe pas. Nous avons donc choisi la méthode qualitative, qui nous conduit à favoriser la technique de l'entretien semi-directif, utilisé comme un outil exploratoire des systèmes de valeurs, et les pratiques qui permettent la construction de logiques d'action (Demazière, Dubar, 1997) : notre recherche se porte sur les réactions des managers face aux pratiques institutionnalisées. Nous avons interviewé une dizaine de cadres d'OGEC : des responsables SI / TI, des managers en Ressources Humaines (RH) et en Comptabilité Finances (CF).

Nous avons encadré nos entretiens par certains critères portant sur le choix des OGEC qui nous semblaient être un minimum : les OGEC, gérés par les managers contactés, devaient être en charge de grands établissements (2000 élèves minimum, éventuellement multi-établissements, multisites). Nous avons constaté que la majorité d'entre eux existent depuis plus d'un siècle.

La plupart des services administratifs devait être représenter : Le service RH, le service Comptabilité Finances et le service SI / TI. Il ne devait pas y avoir de liens de subordinations entre les différents cadres, pour éviter certains biais.

Les interviews des responsables SI / TI, de managers RH ou CF, ont été menés sur la base d'un guide d'entretien, construit autour des concepts néo institutionnalistes.

L'objet de notre recherche a été masqué (nos questions ont porté sur l'institution, l'individu, sa profession, sa formation et sa carrière, la prise de décision...).

2 interviews de test ont été menées afin de calibrer le guide d'entretien et de mesurer la durée nécessaire. Ces entretiens, semi-directifs, individuels, parfois enregistrés, toujours avec l'accord de l'interviewé, de manière discrète, ont duré en moyenne 1h15 (minimum : 1h. maximum : 1h40). Une attention particulière a été portée à la communication non verbale, qui a donné lieu à de nombreuses reformulations de questions, permettant de préciser les réponses du manager.

4. Le recueil de données

4.1 Contexte institutionnel des OGEC

L'organisation des OGEC est relativement similaire : l'isomorphisme mimétique apparaît au niveau de l'organigramme des institutions. Cet isomorphisme existe également au niveau de la structure financière et immobilière : un OGEC travaille systématiquement avec une seconde association, qui possède les biens immobiliers exploités par les établissements scolaires.

La base du contexte institutionnel des OGEC est la tutelle, qui se pose en référent, en autorité morale, culturelle, de l'institution. Cette autorité est l'un des piliers du contexte institutionnel, et peut être de 2 ordres :

-La tutelle diocésaine : l'institution est placée sous l'autorité morale d'un diocèse (pour notre étude : celui de Lyon), qui tente d'intervenir par tous les moyens à sa disposition (par l'intermédiaire d'associations, le développement d'applications informatiques, de systèmes de gestion SI parallèle (Système d'Information de Gestion de l'Education) ...).

-La tutelle d'une congrégation religieuse, indépendante du diocèse : les Frères Maristes, Frères des Ecoles Chrétiennes, etc... Il nous a semblé que cette autorité semblait être naturellement plus légitime pour les cadres travaillant dans des OGEC congressiste (valeurs plus fortes de la congrégation ? présence plus palpable au sein de l'institution ?).

Cette autorité morale est naturellement présente au sein des institutions : c'est la pastorale, qui prend plus ou moins d'importance, selon la tutelle d'origine, et le management du directeur de l'institution. Sous son impulsion, l'institution va développer certaines valeurs (des rites, un calendrier religieux, une symbolique, la notion de « caractère propre », sans valeur juridique, mais figurant dans les contrats de travail des salariés), son réseau, ses relations avec d'autres institutions qui partagent sa vision culturelle et culturelle.

Enfin, l'institution obtient sa légitimité sur la base des rapports d'une reconnaissance mutuelle (Groupe d'anciens élèves, d'anciens salariés, de regroupement de managers, de syndicats de cadres, de regroupements d'établissements...).

Nous notons que certaines entreprises, par exemple « Le Cèdre » (groupement d'achat aux services des structures chrétiennes), mettent en avant leurs valeurs religieuses : cet alignement culturel et cultuel leur permettent d'apparaître légitime, et d'intégrer les différents contextes institutionnels des OGEC.

Un des interviewés : *« on aime travailler entre nous. C'est plus que des affaires, c'est un partage de valeurs. On fait travailler les gens qui nous font travailler. Il y a plus de confiance. Les choses sont plus simples ... ».*

4.2 Logique institutionnelle des OGEC

Elle commence par la nomination aux postes de directeur des OGEC. Cette nomination est le résultat de la négociation et du compromis entre le rectorat et l'autorité de tutelle.

Les directeurs des OGEC sont choisis (par cooptation) parmi les professeurs de l'enseignement privé (culture éducative et références culturelles religieuses fortes). Pour les institutions, il se produit un phénomène d'hybridation des valeurs : les valeurs propres de l'Education, les valeurs du tiers secteur (celles du milieu associatif : forme juridique des OGEC), et celles du secteur religieux. Cette hybridation semble être mise en avant dans le discours officiel des OGEC comme des tutelles de référence. Les communications (bulletins et communications internes écrites mettent en avant cette hybridation).

Les cadres de gestion en Comptabilité-Finances et Ressources Humaines partagent la conviction de l'hybridation des valeurs : Les mêmes mots sont utilisés pour qualifier les valeurs portées par l'institution : « *Partage* », « *Respect* », « *Valeurs morales* »

Les cadres chargés des SI / TI paraissent plus circonspect et considèrent les choses différemment : cette hybridation des valeurs ne semble être qu'une façade : le fonctionnement de l'institution, ses valeurs, sont différents des pratiques ou des valeurs effectives : ils soulignent l'existence d'un découplage que les autres cadres d'autres services interviewés ne remarquent pas.

Interview un professionnel IT / IS : « *On rabâche un discours idéaliste de bienveillance parfaitement creux, surtout pour les salariés, qui considèrent qu'il n'est pas vraiment crédible : c'est pour la façade* »

« *L'institution fait la promotion en interne et à l'extérieur de valeurs comme l'ouverture, le partage, la fraternité, l'acceptation de l'autre : mais dans les faits...il y a un gros delta ! ...* »

4.3 Pratiques institutionnalisées

Nous avons pu constater que ces pratiques institutionnalisées se manifestaient particulièrement au niveau des services des RH, et CF. La gestion de personnels de droit privé et de droit public, soumis à nombreux textes législatifs, et réglementaires, est peu évidente.

Un des interviewés nous rapporte : « *les professeurs ne sont pas nos salariés. Ce sont ceux de l'Etat. Par contre, on devait leur verser une prime de départ à la retraite. Pas vraiment logique ? Très souvent les OGEC cherche le procès, les décisions de Justice pour éclaircir des points du droit sur lesquels s'appuyer pour la gestion quotidienne. Cette stratégie est initiée par les Syndicats de l'Enseignement Privé, par les Fédérations d'OGEC, par les OGEC...* ».

D'autres cadres RH et CF nous ont signalé l'existence de groupes informels de travail, qui se réunissent régulièrement au diocèse de Lyon. Ces réunions visent à rechercher et appliquer des solutions à des problèmes communs : ces managers, influents, représentent les OGEC les plus importants. Les solutions appliquées deviennent avec le temps des pratiques institutionnalisées.

Certaines d'entre elles, appliquées aujourd'hui, relèvent plus du « Mythe et de la Cérémonie » que d'une réelle nécessité : les audits sociaux annuels, l'audit annuel des comptes...Ces pratiques ne relèvent pas d'un besoin : « *On a toujours fait comme ça* ».

La pastorale joue un rôle important dans le cadre de l'institution : les différents rites, événements religieux, organisés influent sur la gestion : les personnels sont largement invités à participer à ces célébrations, qui relèvent du « Mythe et de la cérémonie », de la symbolique, conférant à l'institution une grande stabilité : les changements brutaux n'existent pas.

Un manager CF a évoqué l'impact et l'importance de ces événements sur leur travail : « *Le calendrier de la Pastorale guide mon agenda* ».

Les personnels les moins impliqués dans ces événements religieux semblent être les managers TI / SI : Ils n'en voient pas l'intérêt, et ne partagent pas les préoccupations calendaires religieuses des autres personnels OGEC : « *je pratique la logique de mon métier dans un monde fantasmagorique où on me parle d'arrêter des projets techniques ou mes tâches importantes pour aller suivre une messe !* ».

Le détachement culturel et cultuel semble conséquent.

4.4 Concept d'isomorphisme

Nos interviews ont révélé l'importance de l'isomorphisme mimétique chez les managers RH comme chez les managers CF. Souvent, ces personnels sont issus d'autres OGEC (transferts de personnels), côtoient d'autres cadres issus des mêmes formations, appartiennent aux mêmes organisations professionnelles. De nombreux cadres RH et CF adhèrent aux mêmes syndicats. Par contre, l'isomorphisme normatif semble être une caractéristique des cadres TI / SI : une forte normalisation, une très forte autonomie, des résultats comme des méthodes de travail relativement identiques d'une institution à l'autre sont les conséquences d'une logique professionnelle, de défauts et de qualités identiques. Ces managers n'établissent pas ou peu de relations avec les cadres occupant la même fonction dans d'autres OGEC, contrairement aux autres managers. Nous n'avons pas constaté de mouvements d'isomorphisme coercitif, à l'exception des concepts de Green IT, largement porté par les responsables TI / SI.

4.5 Réactions des acteurs

Lors de nos entretiens, nous avons remarqué que les managers TI / SI, et les autres cadres étaient dans une posture différente : le savoir-faire prédéfini, résultat de pratiques institutionnelles (Avgenou, 2002), est une caractéristique des cadres TI / SI : ces managers sont sensibilisés, par leur fonction, leurs formations, aux normes et « best practices » sur lesquelles ils s'appuient dans leur pratique quotidienne, ou pour l'élaboration de projets. L'utilisation de référentiels est probablement due à la technicité, à l'évolution rapide des savoirs, à la complexité de leur activité, comme à la problématique de l'évaluation du SI.

La recherche de légitimité est également un facteur de motivation important pour les cadres TI / SI : seules les plus importants OGEC ont un ou plusieurs spécialistes TI / SI sous contrat : fonction nouvelle, par rapport aux fonctions plus « historique » (RH / CF), nos interviews semblent révéler que ces spécialistes ne savent pas comment se positionner, entre groupe de personnel OGEC (administration et support) et groupe pédagogique (les professeurs) : menant constamment des projets, entre les deux groupes, qui, mutuellement ne s'apprécient pas, ne se comprennent pas, ils sont confrontés aux mêmes difficultés : *« C'est super compliqué d'apprendre quelque chose à un prof. Globalement, ils ont les défauts de leur qualité : ils savent. Ils ne viennent pas aux formations, ne lisent pas leurs mails professionnels, ne lisent pas les circulaires et considèrent que les TI fonctionnent comme ils le pensent, pas comme c'est prévu. Et quand ça ne fonctionne pas, c'est de ta faute. Mais mes collègues sont pareils : ils ne s'adaptent pas, n'évoluent pas. Et les 2 groupes ne s'entendent pas... »*.

Lors de nos entretiens, nous avons constaté que toutes les réponses stratégiques d'Oliver, Mignerat et Rivard, face aux pratiques institutionnalisées semblent exister au niveau des responsables TI / SI au sein des OGEC : le consentement, le compromis, la manipulation, la provocation, l'évitement. Les réactions de l'entrepreneur institutionnel, de Mignerat et Audebrand, semble effectivement être l'apanage de manager TI / SI senior, certain de leur compétence : sans appui de la Direction, ces réactions et ces comportements semblent être indispensable pour faire évoluer l'institution.

Nos entretiens n'ont pas permis de confirmer ou d'infirmer les réponses « Mindlessness » et « Mindfulness » de Swanson & Ramiller.

5. Discussion – conclusion

Dans le cadre d'institutions culturellement marquées, mettant en avant des valeurs qui renforcent leur légitimité au sein d'un contexte institutionnel, et dans lesquelles les concepts

néo-institutionnelles sont particulièrement implantés (isomorphisme, hybridation et découplage, recherche de légitimité de l'organisation, pratiques institutionnalisées), le manager TI / SI cherche, en s'appuyant sur des techniques normées et des « best practices », à gérer ses projets et à transformer l'organisation, parfois malgré elle.

Nous avons pu constater qu'il est le manager qui adhère le moins aux « Mythes et aux cérémonies » de l'institution, qui partage le moins ces aspects culturels, comme culturels. La rationalité semble être une caractéristique importante pour ce type de manager.

Nous avons remarqué que cette situation entraînait une conséquence organisationnelle : même si sa légitimité n'est pas remise en cause dans l'organigramme de l'institution, l'existence de 2 groupes importants, au sein des OGEC, les jeux de pouvoirs et d'influences, pouvaient provoquer un problème de positionnement : entre un groupe de personnels administratifs et de support, et un groupe de personnels éducatifs, le responsable TI / SI ne sait pas toujours comment se positionner. Il travaille dans l'intérêt de l'institution, souvent en mode projet, et non pas pour renforcer un groupe particulier. Les difficultés qu'il rencontre dans le cadre de ses fonctions proviennent généralement de problématiques que la littérature académique a déjà identifiées et longuement abordées (réticence aux changements, acceptation de la technologie...). Nos interviews nous ont permis de souligner l'existence de ces 2 groupes, de leurs rivalités, et d'importantes tensions : Le responsable TI / SI est confronté à cette situation.

Nous ouvrons donc la recherche sur le positionnement du responsable TI / SI face à 2 groupes, et l'influence de cette situation sur l'organisation, les problèmes managériaux posés par cette problématique, et les solutions pouvant être éventuellement élaborées par les SI / TI.

Références

- Abdennadher, S., & Cheffi, W. (2011). L'adoption du vote par Internet aux assemblées générales des actionnaires de sociétés cotées en France : une perspective institutionnaliste. *Systèmes d'Information et Management* (Vol. 16).
- Avgenou, C. (2003). The Institutional Nature of ICT and Organizational Change. In *Information Systems and Global Diversity* (pp. 23–50). Oxford : Oxford University Press.
- Bourdieu P., Chamboredon J.C., Passeron J.C., 1968, *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton-Bordas.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 1–42).
- Demazière D., Dubar C., 1997, *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*, Paris, Nathan
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations. Culture and Environment*, 1, 3–21.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Friedland R., & Alford R.R. (1991). Bringing Society Back in Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (232–262). Chicago, IL: University of Chicago Press

- Goodrick, E., Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., & Caronna, C. A. (2002). Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 384.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 198–217.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mignerat, M., & Rivard, S. (2006). L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information 1,2. *Cahier de recherche (Vol. 6)*.
- Mignerat, M., & Rivard, S. (2010). Entre acquiescence et manipulation : réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées. *Systèmes d'information & management*, 15(2), 9–44.
- Mignerat, M., & Audebrand, L. (2011). Technologies de l'information et gestion des méga-événements : le cas du championnat d'Europe de football - une approche institutionnelle. *Systèmes d'Information et Management*, 16(2), 9–34.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588.
- Peter A. Hall ; Rosemary C. R. Taylor, *La science politique et les trois néo-institutionnalismes*, *Revue française de science politique*, Année 1997, Volume 47, Numéro 3, p. 469 - 496
- Phillips, N. (2003). Discourse or Institution? Institutional Theory and the Challenge of Critical Discourse Analysis. *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies*, 220–231.
- Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks (Vol. 2). Retrieved from <http://books.google.com/books?id=kWb-AAAAQBAJ>
- Scott, W. (2001). *Institutions and organizations*. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 282.
- Seo, M. G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*.
- Suchman, M. C., Scott, R., Oliver, C., Scheid, T., Cahill, M., Yamane, D., ... Thomas, C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches and other participants in a conference on organizational legitimacy and credibility. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

- Suddaby, R., Elsbach, K. D., Greenwood, R., Meyer, J. W., & Zilber, T. B. (2010). Organizations and their institutional environments - Bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1234–1240.
- Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. (2004). Innovating Mindfully with Information Technology. *Innovating Mindfully with Information Technology*. Source: *MIS Quarterly*, 28(4), 553–583.
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81–101.
- Tolbert, P. S., & others. (81AD). Zucker, L. g. (1996). The institutionalization of institutional theory. *Handbook of Organization Studies*, 175, 190.