

Réactions des managers 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 SI face aux pratiques institutionnalisées. Pré-ICIS AIM 2018, Dec 2018, San Francisco, France. hal-02062770

HAL Id: hal-02062770

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02062770>

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.



Réactions des managers SI face aux pratiques institutionnalisées

*Sofianne Messaoudi Escarabajal**

*Régis Meissonier***

*Claudio Vitari****

*Université de Montpellier, France

**IAE de Montpellier, France

***Université Aix-Marseille, France

Résumé :

Pour les chercheurs du courant néo-institutionnaliste, les institutions sont soumises à de nombreuses pressions issues de l'espace social, ou champ institutionnel, dans lequel elles baignent. Dans ce champ institutionnel, où se produisent des interactions sociales qui le densifient, l'institution se construit pour être considérée comme la plus légitime possible : par la soumission aux pressions institutionnelles, l'adoption de pratiques institutionnalisées, l'assimilation d'habitudes isomorphiques, de rituels ou d'artefacts, elle s'assure une longévité et un accès aux ressources.

Ces pressions institutionnelles, issues du champ social, s'applique également à leurs constituants. Ces constituants, managers de l'institution, sont soumis à ces mêmes pressions.

De l'attitude des managers SI, de leurs réactions comportementales face aux normes métier et aux pressions institutionnelles, dépendent leur capacité à mettre en œuvre une Technologie de l'Information (TI), répondant aux besoins des utilisateurs comme à l'efficacité, et non pas aux habitudes ou pratiques du champ institutionnel.

Dès lors, une question se pose : Comment ces managers, et plus particulièrement ceux en SI (Système d'Information) réagissent-ils face aux pratiques institutionnalisées ? Adoptent-ils une attitude de conformité et de soumission ou s'opposent-ils à ses pressions ? Entre pressions institutionnelles, habitudes isomorphiques et « best practices » de leur métier, quelles peuvent être leurs différentes réactions ?

La prise de conscience par les managers SI des pressions institutionnelles, et des pratiques institutionnalisées intégrées, et utilisées par l'institution, pourraient leur permettre une réflexion quant à la nécessité des solutions institutionnelles déployées, des réactions différentes face aux solutions nouvelles et un regard critique sur les normes qu'ils sont amenés à utiliser, parfois plus par habitude que par réel besoin de gestion.

Quelques articles de la littérature académique ont étudié les réactions des chefs en projet en SI face aux pratiques institutionnalisées. Certains auteurs, comme Oliver (1991) ont analysé la cognition et les réactions des professionnels des SI face aux pressions normatives de leur profession, et la prise de décision dans le projet et face aux pressions et aux habitudes institutionnelles. Par cette recherche, dans un contexte original, nous souhaitons contribuer aux analyses des réactions des managers SI dans l'organisation institutionnalisée.

Mots-clés :

Systèmes d'Information, réactions des managers SI, Théorie Néo-institutionnelle, pratiques institutionnalisées, légitimité de l'institution

1.Introduction

Nous aborderons, dans une revue de la littérature, les principaux concepts de la théorie du courant néo institutionnel, nous permettant, dans le cadre d'une recherche qualitative, après un exposé de la méthodologie utilisée, de souligner les caractéristiques fondamentales néo-institutionnaliste des organisations de notre contexte de recherche : les OGEC (Organisme de gestion de l'Enseignement Catholique).

Ces associations, gérant l'enseignement privé en France, et présentant toutes les caractéristiques de la littérature institutionnelle, nous permettront d'étudier les réactions des managers face aux diverses pressions qui soumettent ces institutions comme leurs managers.

Nous analyserons les comportements du manager en SI face aux habitudes institutionnelles de ces organisations et face aux « bonnes pratiques » du contexte dans lequel ils exercent comme de leur profession, ce qui nous permettra de répondre à la question : « Quelles sont les réactions des managers SI face aux pratiques institutionnalisées ».

Après l'étude d'une organisation particulière, l'OGEC (l'Organisme de Gestion de l'Enseignement catholique) nous ouvrirons une piste de recherche, basée sur l'étude des pressions exercées sur les managers de ces organisations culturellement originales.

2.Revue de la littérature

Les théories néo-institutionnelles se sont développées à partir des années 1970, avec les travaux de Meyer & Rowan (1977) et de DiMaggio & Powell (1983).

On distingue aujourd'hui au moins quatre courants différents de pensée, entre l'orientation historique, économique, celle des choix rationnels, et l'orientation sociologique (Hall & Rosemary, 1997), qui aura notre préférence.

2.1 Le cadre théorique néo-institutionnel

A partir des travaux de Weber, Selznick et Parsons, de nombreux chercheurs affiliés au courant néo-institutionnaliste, comme Meyer & Rowan (1977), DiMaggio & Powell (1983), Zucker (1977) ont analysé le comportement des organisations dans leur environnement (Pfeffer & Salancik, 1978 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Suchman, 1995 ; Scott, 1987, 2001) : Ces chercheurs les appréhendent comme étant encadrées dans un contexte social (Suchman, 1995), interconnectées (DiMaggio & Powell, 1991 ; Tolbert & Zucker, 1996) et socialement construites par leur environnement (Berger & Luckmann, 1996).

Pour ces auteurs, les dynamiques de structuration des champs institutionnels vont générer des pressions, culturelles comme sociales, cadrant et façonnant les activités des institutions (Meyer & Rowan 1977).

Ayant pour origine la théorie de la structuration (DiMaggio & Powell, 1983), le champ institutionnel se définit comme « *une communauté d'organisations qui a un système commun de compréhension et dont les participants interagissent plus fréquemment [...] les uns avec les autres qu'avec les acteurs en dehors du champ* » (Scott, 1995). C'est la construction, par les institutions ayant développées des relations particulières et continues, d'un ordre social autonome. Pour Phillips (2003), c'est « *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* » : Les institutions et les acteurs sociaux dans le même champ institutionnel partagent « *des règles, des valeurs communes, des relations continues 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). Cet espace social est l'arène des interactions sociales.

Ce champ institutionnel comprend l'ensemble des acteurs qui influencent le fonctionnement et la vie de l'institution : il est le terrain sur lequel vont naître, se développer, voir mourir, les organisations.

D'autres conceptions existent dans la littérature académique comme celles de « *secteur social* » (Meyer & Scott, 1991) ou de « *communautés inter-organisationnelles* » (Warren, 1967, 1970).

Dans un champ institutionnel existe donc des structures sociales regroupées autour d'une chaîne de valeur, d'une production, d'un service, ou d'une technologie. Il existe également des groupements d'acteurs comme l'Etat, des agences professionnelles et des structures de normalisation : Les relations sociales sont les canaux institutionnels (DiMaggio & Powell, 1983 ; Fligstein, 1998 ; Hoffman, 1999) par lesquels s'exercent les relations de dépendance, se créent les représentations symboliques, des artefacts, comme les intérêts communs des acteurs.

L'importance, la composition, la densité des relations sociales impactent le champ institutionnel et les processus de création de la réalité.

La compréhension des dynamiques d'un champ institutionnel passe par la compréhension de la création, du développement et des modifications des arrangements institutionnalisés : la réalité sociale a une histoire, une logique et répond à des règles précises. Chaque champ institutionnel possède ses propres règles et ses propres structures sociales et cognitives (Bourdieu, 1994).

Ces dynamiques de champ institutionnel ont des conséquences sur les choix organisationnels, réduits et basés sur des formes normalisées « allant de soi » : il en résulte une homogénéisation des structures des organisations d'un même champ. La caractéristique « allant de soi » permet une grande stabilité à l'institution et au champ dans lequel elle se trouve.

Pour les auteurs du courant néo-institutionnel, la structuration d'un champ institutionnel se produit sous l'effet de 4 phénomènes (DiMaggio & Powell, 1983) :

- l'augmentation des interactions sociales entre les organisations,
- l'apparition de structures de domination et des coalitions inter-organisationnelles,
- le développement des flux d'informations, denses,
- la reconnaissance mutuelle entre organisations.

Delacour (2005), dans une optique quelque peu différente, considère que ce processus de structuration du champ institutionnel se déroule en 3 étapes :

- La création de l'activité : c'est une période mouvementée d'incertitude et d'apprentissage,
- La structuration : c'est la mise en œuvre et la diffusion des pratiques institutionnalisées, de règles et d'ordre,
- La maturité du champ institutionnel : La logique institutionnelle est intégrée par les acteurs (Berger & Luckmann, 1966). Elle devient la norme.

Avec le temps, les structures des organisations situées dans un même champ institutionnel deviennent homogènes sous l'effet de « *processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales* » (DiMaggio et Powell, 1983) : Les pressions culturelles exogènes et les pratiques mimétiques institutionnalisées transforment l'organisation : c'est l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1991 ; Meyer & Rowan, 1977).

La recherche a identifié 3 processus différents d'isomorphismes institutionnels (Dacin, 1997), qui permettent la structuration du champ institutionnel : l'isomorphisme mimétique, l'isomorphisme normatif, et l'isomorphisme coercitif.

Ces 3 formes d'isomorphisme permettent d'expliquer l'homogénéité au sein des institutions situées dans le même champ institutionnel, et affrontant les mêmes conditions environnementales (DiMaggio & Powell, 1983) :

- L'isomorphisme mimétique : la légitimité est reconnaissable, et culturellement acceptée.

Cet isomorphisme mimétique est issu de l'incertitude (environnement instable, buts de l'organisation confus, utilité discutable d'une nouvelle technologie), de la rationalité limitée et des pressions concurrentielles. Face à ses situations, les institutions vont chercher des exemples de modèles qui ont déjà fonctionnés, des artefacts perçus comme sources de réussite et auront tendance à s'imiter entre elles pour être perçues comme les plus légitimes possibles.

Une pratique est adoptée car elle renforce la légitimité (par l'adoption de rituels).

Ce mimétisme peut également être la conséquence de transferts de personnels, d'intervention de consultants et d'associations professionnelles (DiMaggio & Powell, 1983 ; Mizruchi & Fein, 1999).

- L'isomorphisme normatif : La légitimité est d'ordre moral.

Il est le résultat de phénomène de professionnalisation des acteurs d'une organisation, et le produit de l'effort collectif des membres d'une profession pour rationaliser ses connaissances et ses méthodes de travail (Scott, 1995), établissant ainsi une base légitime à leurs activités, en leur garantissant un degré d'autonomie suffisant.

Cette professionnalisation se définit comme « *le combat des membres d'une occupation pour définir les conditions et les méthodes de leur travail pour contrôler la production des producteurs, pour établir une base cognitive et la légitimation de l'autonomie de leur activité* » (DiMaggio & Powell, 1983).

La professionnalisation se produit à l'intérieur de l'organisation, et au niveau des organisations.

La normalisation des parcours sociaux et éducatifs (écoles, universités, connaissances métiers semblables, mécanismes de recrutement de profils identiques), le développement des réseaux professionnels et des modèles organisationnels sont d'autres sources d'isomorphisme normatif : les mêmes responsables de projet, les mêmes caractères, les mêmes qualités ou défauts donnent des résultats similaires : c'est l'uniformisation (langages, habitudes vestimentaires communes).

- L'isomorphisme coercitif : La légitimité est légale.

C'est le résultat de l'influence politique et législative (les lois et les réglementations), exercé par l'Etat, par d'autres organisations (des associations professionnelles) situées dans le même champ d'activité, ou par les attentes culturelles sociétales.

Ces pressions formelles et informelles affectent de nombreux aspects du comportement global et structurel de l'organisation et favorisent l'adoption de standards communs (DiMaggio & Powell, 1983). Les organisations évoluant dans le même champ institutionnel ont tendance à se ressembler par la force de la loi ou des pressions informelles.

La volonté d'adoption d'une nouvelle norme environnementale, comme le Green IT, est un exemple d'influence politique et écologique.

La recherche de légitimité de l'organisation et des acteurs, et l'acquiescement aux pressions institutionnelles (Suchman, 1995 ; Deephouse & al., 2017) expliquent les stratégies d'isomorphismes adoptées par les organisations dans le champ institutionnel.

Ces phénomènes isomorphiques laissent apparaître 2 processus particuliers au travers desquels l'ordre social se crée : des processus politiques et des processus cognitifs et culturels.

Les processus politiques naissent des relations de dépendance entre les acteurs d'un même champ institutionnel alors que les processus cognitifs et culturels sont le résultat de l'incertitude.

Le champ institutionnel ainsi créé par un ensemble d'acteurs organisationnels fournit des pratiques codifiées et normalisées utilisées dans le champ.

L'ensemble de ces relations de dépendance (processus politique) et des processus cognitifs et culturels forment les liens sociaux : leur densité et leur nature permettent de laisser apparaître des liens forts ou faibles dans le champ institutionnel (Granovetter, 1973) garantissant sa stabilité (Meyer & Rowan, 1977), sa légitimité et l'accès aux ressources (Singh et al., 1986).

Les stratégies d'isomorphisme dépendent de la structure du champ institutionnel. Cet environnement, social, politique, légal, économique ou technologique, qui donne du sens et une constance au comportement des agents, est caractérisé par plusieurs dimensions : une logique de champ, une frontière, des acteurs sociaux, et des ressources matérielles.

2.2 Les dimensions du champ institutionnel

2.2.1 La logique institutionnelle

Tout ordre social est organisé selon une logique, et dans notre cas, institutionnelle.

Cette logique, propre à un champ institutionnel, est définie comme étant un ensemble de pratiques matérielles, de constructions symboliques, de systèmes de croyances des acteurs institutionnels qui constituent le principe d'organisation et dirige leurs activités.

Cette logique est mobilisable par les individus et les organisations du champ institutionnelle (Friedland & Alford 1991).

Elle est également définie comme étant une différence culturelle entre les groupes ou les institutions (Thornton, 2002).

Dans un même champ institutionnel, plusieurs logiques peuvent cohabiter, suggérant plusieurs modèles de comportements et d'actions : Certaines organisations semblent adopter une ou plusieurs logiques institutionnelles simultanément : il en résulte un phénomène d'hybridation des valeurs (Lounsbury, 2007), et différentes façons d'interpréter la réalité : l'homogénéité de l'ordre social est, dès lors, dépendante du degré de consensus existant autour des différentes logiques du champ institutionnel (Fligstein, 1990).

Dans certaines organisations, porteuse d'une logique institutionnelle, les pratiques effectives sont complètement différentes et déconnecter de la logique du champ : On parle alors de « découplage » (Meyer & Rowan, 1977).

Cet asynchronisme permet aux institutions d'apparaître comme étant fondées sur des structures formelles et légitimes, sur une logique de champ et sur des règles institutionnelles solides alors que la réalité opérationnelle est tout autre : elle est plus adaptée à leurs champs d'intervention et leurs contraintes techniques.

2.2.2 Les frontières du champ institutionnel

Le principe d'autonomie des champs institutionnels et la notion de frontière qui distingue un champ institutionnel d'un autre est considérés comme acquis, même si les frontières d'un champ institutionnel sont difficilement définissables, et qu'elles évoluent dans le temps (DiMaggio & Powell, 1983 ; Friedland & Alford, 1991 ; Fligstein, 1998).

Pour de nombreuses raisons, les champs institutionnels s'influencent, entretenant parfois des rapports étroits ou interdépendants, dans lequel idées, intérêts, et ressources sont des enjeux (Bourdieu, 1996) : le champ institutionnel du journalisme influence celui de la politique, et réciproquement.

Conséquemment, dans la mesure où des connaissances et le matériel cognitif changent dans un champ, ces modifications peuvent se répercuter sur un autre champ (Rao & al., 2003) : les évolutions technologiques, les progrès de la connaissance et la convergence entre les télécoms et l'informatique illustrent l'existence de dynamiques inter-champs.

De nombreux acteurs sociaux sont maintenant présent dans ces 2 champs institutionnels. Certaines organisations mettent en œuvre un chevauchement, permettant ainsi une source importante de changements et le transfert ou l'acquisition de compétences et de ressources (Sewell, 1992).

2.2.3 Les acteurs sociaux

La construction de l'espace social qui va limiter les actions et les comportements des organisations est réalisée par les acteurs sociaux, et les interactions de ces derniers.

Leurs identités sont déterminées par les rôles et les fonctions qu'ils occupent dans le champ institutionnel (Scott & al., 2000) : ainsi, des acteurs sociaux privilégiés sont soit porteur d'une logique institutionnelle (un conformisme aux règles du contexte social, au centre du champ institutionnel) et souhaitent l'ordre, parce qu'ils contrôlent les ressources et la structuration du champ, soit des acteurs situés à la périphérie du champ institutionnel, ou à l'extérieur du champ (Leblibici & al., 1991) qui visent à changer les règles qui régissent ce champ institutionnel (théorie de l'agence).

Cette opposition entre ces 2 catégories d'acteurs sociaux d'un même champ institutionnel provoque souvent des changements radicaux et des bouleversements conséquents initiés par les acteurs situés à la périphérie du champ institutionnel (Tushman & Anderson, 1986 ; Leblibici & al., 1991).

L'entrée de nouveaux acteurs dans un champ institutionnel bouleverse l'équilibre du champ en modifiant la structure sociale comme le matériel symbolique et culturel. Ces acteurs disruptifs sont porteurs de logiques et de schémas différents. Les explications de natures techniques, ou de nouveaux investisseurs expliquent l'accès à un champ institutionnel (Hannan & Carroll, 1995).

Les processus de certification, d'accréditation ou d'attribution de licences par les autorités publiques pour l'entrée sur un marché particulier (les télécoms), ainsi que les processus de contrôle d'entrée dans le champ institutionnel exercés par les acteurs porteurs de la logique institutionnel du champ (Fligstein, 1990, 1996) explique également cette entrée.

2.2.4 Les ressources matérielles

Les organisations dépendent de ressources matérielles pour assurer leur survie.

Celles-ci proviennent de l'environnement des organisations, ou sont produites par d'autres organisations du même environnement.

La lutte pour les ressources est cruciale dans la dynamique institutionnelle (Fligstein, 1998). En effet, l'attribution des ressources définit les rapports de domination entre les acteurs sociaux dans un champ donné (Bourdieu, 1994).

La théorie institutionnelle suggère également que l'attribution des ressources dépend de l'influence des acteurs sociaux qui les contrôlent (Fligstein, 1996). Ce contrôle permet de maintenir la structure du champ.

La théorie institutionnelle considère les ressources comme une variable dynamique d'ajustement qui permet de modifier les rapports de forces entre les acteurs sociaux dans le champ et qui encourage le changement institutionnel (Strang & Sine, 2002).

Tout changement institutionnel, initié par l'extérieur du champ, ou engendré par une modification de l'attribution des ressources (variables dynamique) aux acteurs sociaux doit s'accompagner un processus de construction de sens afin de le légitimer. : Cette nouvelle compréhension est nécessaire aux acteurs et assure la diffusion du changement (Greenwood & al., 2002).

2.3 Les pratiques institutionnalisées

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 sans résistance des pratiques institutionnalisées (DiMaggio & Powell, 1983) : l'efficacité de l'organisation semble passer par la soumission à des mythes, des artefacts sociaux.

Une pratique institutionnalisée est d'abord 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. Avec le temps, cette

pratique s'est transformée en norme sociale, en standard, 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 logiques de fonctionnements techniques, économiques ou sociales, adoptées par les organisations, relevaient plus du « Mythe et de la Cérémonie » que d'une réelle nécessité ou d'un besoin d'efficacité : « *Pour maintenir leur conformité cérémonielle, les organisations qui reflètent des règles institutionnelles tendent à éloigner leurs structures formelles des incertitudes liées aux activités techniques en se couplant de façon relâchée, introduisant des espaces entre leurs structures formelles et les activités de travail proprement dites* ».

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).

Meyer & Rowan (1977), ont soutenu que, dans de nombreux cas, ces pratiques, Ces pratiques, indépendamment de leurs utilités pour l'organisation, peuvent devenir une source de difficultés et de coûts pour l'organisation : « *les règles catégoriques entrent en conflit avec la logique d'efficacité. Les organisations sont souvent confrontées à ce dilemme lié au fait que les activités célébrant les règles institutionnalisées, bien qu'elles comptent comme des dépenses cérémonielles vertueuses, sont des coûts purs du point de vue de l'efficacité* » (Meyer & Rowan, 1977).

Cette quête de reconnaissance de l'organisation, et la mise en place de structures et de pratiques considérés comme légitimes, sont au cœur de la théorie néo institutionnelle (Huault, 2002) : Dans cette optique, la légitimité n'est pas uniquement une ressource opérationnelle, comme soutenu par les chercheurs du courant stratégique, mais également un ensemble de croyances, de règles, de valeurs sociales qui permettent à l'organisation d'être reconnue comme légitime, accédant ainsi aux ressources.

La légitimité, résultat de processus, est la récompense accordée aux organisations qui se sont conformées aux pressions institutionnelles.

Cette légitimité permet d'améliorer le prestige, la stabilité, le soutien social, l'engagement interne et externe, l'accès aux ressources, la vulnérabilité face à la remise en question (Oliver, 1991) de l'organisation. Comme le souligne Suchman (1995), la légitimité de l'organisation la rend « *plus valable, (...), plus sensée, plus prévisible, et plus digne de confiance* » (p.575) que les organisations dont la légitimité est contestée. Elles attirent le soutien et les ressources sans questionnement, notamment du fait que cette évaluation repose sur une information, dont la transmission est parsemée d'ambiguïtés et d'incohérences (lois, média, groupes d'intérêt). En interne, la légitimité organisationnelle va plus probablement permettre l'engagement, l'attachement et l'identification des membres. Dans la mesure où elle est une ressource dont dépend la survie de l'organisation (Dowling et Pfeffer, 1975), elle peut être manipulée.

Les travaux de Suchman (1995) opèrent une synthèse de ces deux approches, organisationnelle (concept gestionnaire, la légitimité vue comme une ressource) et institutionnelle de la légitimité (jugement conféré par des acteurs sociaux (Deephouse et al., 2017 ; Dowling et Pfeffer, 1975)), en soulignant les natures de légitimité.

2.4 Réponses des acteurs institutionnels

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). Même si Avgenou (2002) soutient que ces « bonnes pratiques » métier permettent d'évacuer la problématique de l'évaluation du SI.

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.

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 sont 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 de l'organisation par l'isomorphisme, des pratiques institutionnalisées, un champ institutionnel dense et une logique institutionnelle complexe, fruit d'une hybridation (logique de champ de l'éducation, du fait religieux et une logique associative) rassemblée autour d'une culture forte.

Les cadres de gestion des OGEC, 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 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 SI face aux pratiques institutionnalisées. Nous avons interviewé une dizaine de cadres d'OGEC : des responsables SI, 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).

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

Les interviews des responsables SI, 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 congréganistes (valeurs plus fortes de la congrégation ? présence plus palpable au sein de l'institution ?).

Cette autorité morale est naturellement présente au sein des institutions : via des interventions, qui prennent 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 du même champ institutionnel : cet alignement culturel et culturel leurs permettent d'apparaître légitime, et d'intégrer les différents champs 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 paraissent plus circonspects 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. Leur optique semble être celle de la rationalisation.

Interview un professionnel SI : *« 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 (les enseignants) , 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. Ces réunions visent à rechercher et appliquer des solutions à des problèmes communs : ces managers, influents, représentent les OGEC les plus importants. Les solutions recherchées en groupe et

appliquées deviennent dans le temps des pratiques institutionnalisées, qui s'appliquent dans le champ institutionnel.

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* ».

Le fait religieux 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 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 culturel 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 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 SI.

4.5 Réactions des acteurs

Lors de nos entretiens, nous avons remarqué que les managers 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 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 SI : seules les plus importants OGEC ont un ou plusieurs experts SI sous contrat : fonction nouvelle, par rapport aux fonctions « historique » (RH / CF), nos interviews semblent révéler que ces spécialistes ne savent pas comment se positionner, au sein des OGEC : entre groupe de personnel OGEC (administration et support, de droit privé) et groupe pédagogique (les enseignants, de droit public) : menant constamment des projets, entre les deux groupes de cultures différentes, qui n'ont pas les mêmes objectifs au sein de l'institution, ils sont confrontés aux mêmes difficultés :

« Ils (le personnel enseignant) ne viennent pas aux formations, ne lisent pas leurs mails professionnels, ne lisent pas les circulaires et considèrent que les SI 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 ».

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 SI au sein des OGEC : le consentement, le compromis, la manipulation, la provocation, l'évitement. Toutes ces réactions étudiées par la littérature se présentent.

Les réactions de l'entrepreneur institutionnel, de Mignerat et Audebrand, semble effectivement être l'apanage de manager SI senior, certain de leur compétence : sans appui de la Direction, ces réactions et ces comportements semblent être indispensables 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 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.

Nos entretiens nous permettent de penser 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 ces managers.

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, les différentes parties prenantes, les jeux de pouvoirs et d'influences sociales, pouvaient provoquer un problème de positionnement : entre des personnels administratifs et de support, et des personnels éducatifs, le responsable 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 une partie prenante.

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 parties prenantes puissantes, et d'importantes tensions au sein des institutions dues à des différences culturelles et des objectifs différents : Le responsable SI est confronté à cette situation.

Nous ouvrons donc la recherche sur le positionnement du responsable SI face aux parties prenantes, 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.

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). <https://doi.org/10.3917/sim.112.0035>

- Avgenou, C. (2003). The Institutional Nature of ICT and Organizational Change. In *Information Systems and Global Diversity* (pp. 23–50). Oxford: Oxford University Press.
- Berger P.L. et Luckmann T. (1966), *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY : Doubleday.
- Bourdieu P., Chamboredon J.C., Passeron J.C., 1968, *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton-Bordas.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*. Paris, Editions du Seuil.
- Bourdieu, P. (1996). *Sur la télévision*. Paris, Raisons d'Agir
- Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/257020>
- 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 insertion*, Paris, Nathan
- Delacour H. (2005), « L'adoption d'une innovation radicale : une analyse du processus de légitimation dans un champ émergent », Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). The New Institutionalism in organizational analysis. *The International Encyclopedia of Organization Studies*. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Douglas, M. (1986). *How Institutions Think*. NY, Syracuse University Press.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Fligstein, N. (1990). The Transformation of Corporate Control. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279504>
- Fligstein, N. (1996). Markets as Politics: A Political Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*. <https://doi.org/10.2307/2096398>
- Fligstein N. (1998). *Fields, Power and Social Skill: a Critical Analysis old the New Institutionalism*, Department of Sociology, University of California, Berkeley.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In University of Chicago Press (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). <https://doi.org/citeulike-article-id:262887>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1086/225469>
- 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. <https://doi.org/10.2307/3069285>
- Hall P.A. ; Rosemary C. R., *La science politique et les trois néo-institutionnalismes*, *Revue française de science politique*, Année 1997, Volume 47, Numéro 3, p. 469 - 496
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 198–217.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/257008>
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393200>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634436>

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, J. W., & Scott, R. W. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*.
- 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. <https://doi.org/10.2307/2667051>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Institutional. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279002>
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588. <https://doi.org/10.1177/017084069201300403>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row. <https://doi.org/10.2307/2231527>
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1086/367917>
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2392880>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. New York (Vol. 2). <https://doi.org/10.1080/13662719600000008>
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791602>
- Scott W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, 2e édition, A Sage publication series.
- Seo, M. G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6588004>
- Sewell, W. H. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *American Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1086/229967>
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2392787>
- Strang, D., & Sine, W. (2002). Inter-organizational institutions. In *Companion to organizations*.
- 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. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2266086>
- Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. (2004). Innovating Mindfully with Information Technology *Innovating Mindfully with Information Technology*1. *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. <https://doi.org/10.2307/3069286>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. *Handbook of Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840611425735>
- Warren, R. L. (1967). The interorganizational field as a focus for investigation. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2391312>

Warren, R. L. (1970). "Toward a non-Utopian Normative Model of the Community." *American Sociological Review* 35(2): 219-228.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*.
<https://doi.org/10.2307/2094862>