



HAL
open science

Contribution du shadow IT à la construction de la légitimité de l'acteur métier : Le cas de structures de gestion de l'enseignement privé

Sofianne Messaoudi Escarabajal, Régis Meissonier, Claudio Vitari

► To cite this version:

Sofianne Messaoudi Escarabajal, Régis Meissonier, Claudio Vitari. Contribution du shadow IT à la construction de la légitimité de l'acteur métier : Le cas de structures de gestion de l'enseignement privé. colloque et séminaire doctoral international transformation digitale, Jun 2020, El Jadida, Maroc. hal-03026909

HAL Id: hal-03026909

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03026909>

Submitted on 26 Nov 2020

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.

**Contribution du shadow IT à la construction
de la légitimité de l'acteur métier: Le cas de structures
de
gestion de l'enseignement privé**

Sofiane Messaoudi Escarabajal

Sous la Direction de

Régis Meissonier (IAE de Montpellier)

Et de

Claudio Vitari (Aix Marseille Université)

Introduction

Dans de nombreuses organisations, des utilisateurs, ou des « business units » mettent en œuvre, de façon autonome, des technologies de l'information (TI), à l'extérieur du cadre défini par les directions informatiques : c'est le « shadow IT », terme le plus diffusé dans la littérature académique (les termes de « rogue IT », « workaround systems », ou « feral systems » sont également employés).

Le shadow IT (Information Technology) par nature remet en cause les normes comme les processus définis par les directions informatiques : Le contrôle de ces composants IT, plus ou moins opaques, intégrés aux activités métiers habituelles des utilisateurs, devient complexe, générant des risques ou des avantages pour l'organisation. Certains processus, issus du shadow IT, se sont ainsi développés à l'extérieur du cadre normé et des « bonnes pratiques » de l'organisation.

Ces pratiques IT, non conformes, qui se diffusent, devenant parfois avec le temps des pratiques institutionnalisées, sont des réponses efficaces à des problèmes précis, de caractère isomorphe, et peuvent contribuer au succès de l'organisation. Elles sont également une forme de réponse aux pressions institutionnelles : à la recherche de légitimité, les acteurs adoptent passivement des normes sociales.

La littérature a soutenu l'existence d'autres formes de réactions aux pratiques institutionnalisées, à la mise en œuvre mécaniste de normes et de standard, *mindlessness* : le compromis, l'évitement, la provocation, la manipulation. Ces formes d'indépendance sociale, d'autonomie de l'acteur, *mindfulness*, lui confère un espace de liberté d'action, favorisant l'innovation IT.

Cette nécessité d'innovation IT, qui prend la forme de shadow IT, soutenue par des réponses *mindful* de l'acteur, est justifiée par le besoin managérial impétueux de transformer les pratiques et les habitudes organisationnelles, dans un souci d'efficacité, afin de répondre aux nouvelles attentes sociales . Cette exigence pouvant s'étendre à l'environnement organisationnel.

La majorité des articles de la littérature académique présente les avantages et les inconvénients du shadow IT, ou les problèmes de gestion engendrés par l'introduction de ces technologies particulières. Au-delà de ces discussions , notre recherche explore les effets contributifs du shadow IT sur la construction de la légitimité de l'acteur, en quête d'autonomie, portée par la transformation de certaines habitudes et normes de l'organisation.

Notre analyse de cette évolution de la légitimité et des mécanismes technologiques comme sociaux qui la supporte s'étend à des degrés différents : au niveau de l'acteur-métier, au niveau de l'organisation, et au niveau de l'environnement organisationnel.

1. Cadre théorique

1.1 Le shadow IT

Le shadow IT est constitué des éléments issus des technologies de l'information, utilisé à l'extérieur du cadre normatif, sans approbation officielle (Silic & Back, 2014), en complément ou en remplacement du système imposé, ayant pour objectif l'exécution d'une ou plusieurs tâches (Haag & al. 2015).

Le contrôle de ces composants cachés n'est pas évident pour les responsables IT, car ils s'intègrent aux activités métiers, générant des risques pour l'organisation (Silic & al., 2016). Ce développement incontrôlé, créant souvent un système parallèle (Alter, 2014 ; Panko & Port, 2012), peu intégré et peu centralisé (Huber & al., 2016), est caractérisé par une pérennité et une grande étendue dans l'organisation (Panko & Port, 2012). Il remet en cause les normes, les bonnes pratiques professionnelles IT, et favorise une culture qui induit une absence de documentation et une dépendance extrême envers les acteurs qui introduisent, développent, supportent ces outils.

Mais ces technologies parallèles produisent également des avantages pour l'organisation. Elles donnent aux utilisateurs une souplesse d'exécution, une rapidité de déploiement et une indépendance vis-à-vis des directions informatiques. Elles contribuent au potentiel d'innovation (Silic & al., 2016), à une plus grande agilité organisationnelle (Tambo & Bækgaard, 2013), et apportent une réelle valeur ajoutée (Zimmermann & al, 2017). Les utilisateurs de shadow IT semblent plus motivés et performants (Haag & al., 2015) : en effet, cette utilisation exige créativité et enthousiasme pour trouver des solutions à des problématiques complexes. Ces qualités intrinsèques influencent la décision des utilisateurs de s'engager dans un effort créatif (Amabile, 1988).

De nombreuses explications sont données par la littérature, expliquant l'apparition de composants du shadow IT dans les organisations :

Origines de l'utilisation du shadow IT	Auteurs
Une inadéquation entre les besoins utilisateurs et les solutions proposées par les directions informatiques	Behrens (2009)
Une incapacité des services informatiques à corriger les défaillances d'un système IT ou SI	Alter (2014) Haag & Eckhardt, (2014a, 2014b)
La croyance d'un acteur selon laquelle	Davis (1989)

l'utilisation d'une technologie améliorerait son efficacité : l'utilité perçue	
Différents médias de communication créent chez l'utilisateur une conscience des autres acteurs sociaux	Mennecke & al. (2011)
La mesure qu'une personne perçoit de l'importance que les autres accordent à l'utilisation du nouveau système	Venkatesh & al. (2003)

Avec le temps, ces arrangements technologiques passent du stade d'expérimentations temporaires, du tâtonnement et du bricolage (Ciborra, 1992), au prototypage (Györy & al., 2012 ; Alter, 2014), à un niveau d'adaptations complexes, évolutives (Zimmerman & Rentrop, 2014), susceptibles de produire divers types de solutions « métier ». Ces ajustements technologiques se diffusent, car les utilisateurs voient l'intérêt et l'utilité de ces outils officieux non conformes dans le cadre de leurs pratiques, et sont alors tentés de les réutiliser.

Ainsi, adopté par les acteurs, répondant à des problématiques métier réelles, et guidé par des comportements particuliers, le shadow IT se diffuserait progressivement dans l'environnement organisationnel, porté par certains phénomènes, modifiant les habitudes des métiers.

Pourtant, ces outils technologiques favorisent une culture qui induit une absence de documentation et une dépendance extrême envers les acteurs qui introduisent, développent, et supportent ces outils. Cette dépendance vis-à-vis de ces acteurs spécifiques, qui, par l'adaptation et le bricolage, font preuve d'autonomie face aux pratiques institutionnalisées (Oliver, 1991), laisse apparaître le contrôle d'une zone particulière de l'organisation.

Cette zone spécifique, ou zone d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1981) est contrôlée par des acteurs qui possèdent des compétences particulières, métiers ou technologiques (la « zone de l'expert », de Crozier) reconnues, et sont capables de résoudre certains problèmes de l'organisation. Le contrôle de cette zone d'incertitude et la liberté d'agir de ces acteurs pourraient favoriser l'émergence de solutions indispensables aux changements. Ces acteurs « experts » génèrent des actions, des réactions, des négociations comme des relations de coopération. Ces différentes situations font naître une relation de dépendance des autres acteurs de l'organisation à leurs égards (Crozier & Friedberg, 1981).

Cette dépendance, basée sur la reconnaissance de la compétence, associée aux stratégies d'évitement, de manipulation, de provocation identifiée par Oliver (1991), alimente l'autonomie de ces acteurs senior (Mignerat & Rivard, 2010) à l'origine du shadow IT. Elle favorise également l'intégration des nouvelles pratiques et habitudes métier, que leurs initiateurs souhaitent légitime (« gagner la légitimité ») aux yeux des observateurs : « *les parties prenantes au projet essaie d'asseoir ou conserver la légitimité de leurs projet, ou de leur unité* » (Mignerat & Rivard, 2010, p.39)

1.2 La légitimité

1.2.1 La synthèse de Suchman

Entre tenants des recherches stratégiques, où la légitimité est considérée comme exploitable, et ceux de la recherche néo-institutionnaliste, pour lesquels les aspects cognitifs importent, Suchman (1995, p.574) soutient que « *la légitimité est détenue de manière objective, mais créée subjectivement [...]. Elle est socialement construite c'est-à-dire qu'elle est indépendante des observateurs individuels mais reste dépendante de l'audience collective* ». La légitimité n'existe donc que par le regard de l'acteur externe, « *les yeux des observateurs* » (Zimmerman & Zeitz, 2002, p.416). Ces derniers estiment un acteur légitime si ses valeurs et ses actions sont valides, raisonnables, rationnels (Deephouse, 1996), en accord avec leurs propres attentes.

Cette légitimité permet aux acteurs d'accroître leur prestige, leur efficacité et consolide l'accès aux ressources (Oliver, 1991). Elle renforce la stabilité et accroît l'intelligibilité des activités (Suchman, 1995). Cette nécessité de légitimité passe par la soumission à des mythes, à des artefacts sociaux. La littérature distingue trois catégories de légitimité, qui reposent sur des dynamiques comportementales différentes et protéiformes.

Catégories de légitimité	Description	Types de légitimité	Définitions
Légitimités pragmatiques	Elles se conforment aux intérêts personnels des organisations et de ses parties prenantes les plus influentes	Légitimité d'échange	La politique organisationnelle est structurée autour des valeurs attendues des observateurs
		Légitimité d'influence	C'est la mise en avant des intérêts les plus importants des acteurs
		Légitimité relationnelle	Elle est supportée par l'audience, et souligne la cohérence des valeurs de l'organisation
Légitimités morales ou normatives	Elles englobent les évaluations positives des activités organisationnelles	Légitimité conséquentielle	L'organisation est jugée sur le résultat de ses actions
		Légitimité procédurale	C'est le niveau de conformité technique et procédurale comparé aux critères en vigueur dans la société
		Légitimité structurelle	C'est l'évaluation des structures et des procédures de contrôle de l'organisation
		Légitimité	Elle est issue du charisme du

		personnelle	leader de l'organisation
Légitimités cognitives	Les activités de l'organisation sont considérées comme « allant de soi »	Légitimité Plausible	La disponibilité de modèles culturels donne des justifications à l'organisation et ses efforts
		Légitimité prédictible	
	Les activités de l'organisation sont considérées comme « évidente »	Légitimité inévitable	L'idée de transgression ne traverse pas l'esprit des acteurs : les valeurs guident naturellement leurs conduites (aucun désordre organisationnel)
		Légitimité permanente	

Synthèse des formes de légitimité, d'après Suchman (1995) et Deephouse (2017)

La grande variété des types de légitimité permet à l'acteur métier, sans forcément vouloir et pouvoir être apprécié par toutes les audiences, de manœuvrer stratégiquement afin de satisfaire le plus large environnement culturel, sans trop s'éloigner du système de croyances commun. Ainsi, l'évaluation de nouvelles actions, et celle des acteurs qui en sont à l'origine, passe, comme pour la plupart des activités culturelles, par la communication (Ginzler & al., 1992), qui n'est pas uniquement supporté par le discours officiel de l'acteur, mais également par d'autres éléments porteurs de sens (Suchman, 1995), verbaux ou non. La construction de la légitimité, ou processus de légitimation, passe donc par une compréhension de trois étapes clef : la création, la conservation, et la restauration de la légitimité. (Suchman, 1995, p 585).

Étapes stratégiques	Tactiques utilisables	Moyens d'actions	Niveau d'influence
Création	S'adapter aux valeurs existantes de l'environnement	Observation, assimilation, imitation culturelle	Acteur métier Organisation
	Choix de l'observateur « légitimant »	Analyse de l'environnement Promotion par alignement des valeurs	Acteur métier Organisation Environnement
	Transformation de l'environnement et de la réalité appréhendée	Analyse de l'environnement Combattre la réalité existante par la création culturelle	Environnement
Conservation	Anticiper les changements futurs de l'environnement	Observation, analyse Création de valeurs culturels acceptables / acceptées par l'environnement	Acteur métier Organisation Environnement

			ent
	Protéger les actions réalisées	Communiquer sur l'adéquation des valeurs Création de valeurs	Acteur métier Organisatio n Environnem ent
Restaura tion	Restructurer l'organisation	Réajustement aux valeurs existantes ? (cf création ?)	Acteur métier Organisatio n
	Normaliser les comptes de l'organisation	Régler les différents contentieux Adopter une tactique de création de la légitimité	Organisatio n
	Ne pas paniquer	Ne pas agir dans la précipitation : établissement d' un plan d'action	Acteur métier Organisatio n

Influence des tactiques de gestion de la légitimité

Ces différentes étapes stratégiques de management de la légitimité, identifiées et synthétisées par (Suchman, 1995), sont portées par des outils cognitifs, comme des valeurs existantes, des références culturelles, considérées comme agents de changement.

Mais les nouvelles pratiques, habitudes, peuvent également contribuer à la création, la conservation, ou la restauration de la légitimité (« *la légitimité du chef de projet ou de son projet* », Mignerat & Rivard, 2010).

Mignerat & Rivard (2010, p.14), soutiennent, dans leur article, l'existence de « contraintes discrétionnaires » qui s'imposent à l'organisation, supportées par des stratégies de manipulation et de provocation (Oliver, 1991), réactions de certains acteurs, les plus autonomes, face aux pratiques institutionnalisées.

Le TLI (Trésor de la Langue Française) définit le terme « *discrétionnaire* » comme « *laissé à la discrétion de quelqu'un, qui confère la libre décision à quelqu'un* ». Ne parle-t-on pas de « *pouvoir discrétionnaire* » ? soit un « *pouvoir absolu, sur lequel ne s'exerce aucun contrôle* ».

Crozier & Friedberg (1981) ont avancé l'existence, dans les organisations, de zones d'incertitude, contrôlées par des acteurs dont la légitimité pouvait être basée sur la compétence. Dans notre recherche, ces acteurs légitimes, qui bénéficient d'une liberté d'action, innovent avec des composants shadow IT, pour transformer les pratiques et les habitudes métier de l'organisation, avec un objectif d'efficacité managériale.

1.2.2 La légitimité comme vision organisante (TRANSITION AVEC AVANT ?)

1.2.2.1 La construction d'une Vision « Organisante »

Pour Swanson & Ramiller (1997, 2003, 2004) le choix et le développement d'une technologie dans une organisation ne constitue pas un phénomène isolé, il implique des forces institutionnelles qui dépassent largement les frontières de cette organisation. Les choix et les mises en œuvre sont socialement influencées par la « Vision Organisante » qui donne du sens à une technologie (Carton & al., 2007) .

Cette « Vision Organisante » d'une technologie innovante se construit petit à petit par le discours social d'acteurs externes à l'organisation, très différents : des consultants, des dirigeants impliqués, des prestataires de services, des organismes et autorités réglementaires, des associations, des consortiums, des experts lors de salons professionnels, des conférences scientifiques, des médias professionnels... (Carton & al. 2006). Une vision organisante se construit, évolue, mûrit, et finalement trouve sa place dans la panoplie des technologies (Dominguez, 2008).

Ce discours collectif, qui donne l'essence d'une technologie (dans ses différentes dimensions technologique, réglementaire et économique) va à la fois habiliter et contraindre sa mise en œuvre par les praticiens du SI dans l'organisation. Il s'agit donc ici d'une approche inter-organisationnelle de la technologie, approche à la fois structurationaliste (voir Giddens) et institutionnaliste (voir la TNI, DiMaggio & Powell...).

1.2.2.2 Les fonctions de la Vision Organisante pour une organisation

La vision organisante d'une technologie se construit dans un cadre inter-organisationnel, mais elle joue trois rôles à l'intérieur d'une organisation :

-une fonction interprétative : La Vision Organisante relate l'histoire de l'innovation, elle décrit ses potentialités techniques, elle raconte les impacts organisationnels et économiques dans les organisations pionnières ou leaders... pour comprendre ce que cette technologie représente et de ce qu'elle est susceptible d'apporter dans l'organisation.

-une fonction de légitimation : La Vision Organisante donne les éléments de réponse qui peuvent légitimer la décision : la réputation des concepteurs, l'expérience vécue par les autres organisations...

-une fonction de mobilisation, car la Vision Organisante définit les rôles respectifs des forces en présence : l'offre des vendeurs et prestataires (infrastructure, logiciels, services, formation), la demande des acquéreurs et les mécanismes de négociation.

Au final, les recherches qui utilisent le cadre théorique de la Vision Organisante concernent donc :

-soit la construction d'une VO, avec des études fines des processus qui conduisent à son émergence puis à son cycle de vie (voir Carton et al. 2007, voir Dominguez 2008);

-soit les impacts engendrés par une VO, en fonction des caractéristiques organisationnelles de l'organisation étudiée : comportements des différents acteurs à l'intérieur et à l'extérieur, relation entre la création de sens partagée à l'extérieur et celle construite à l'intérieur (voir Bureau, 2006).

(Légitimation -> Interprétation -> Mobilisation : Régis)

1.2.2 Légitimité et notions proches

1.2.2.1 Les notions proches de la légitimité

Dictionnaire électronique du CRISCO (EA4255)

(<https://crisco2.unicaen.fr/des/synonymes/reconnaissance>)

Une analyse de différentes notions proches :

LEGITIMITE / IDENTITE / REPUTATION /RECONNAISSANCE :

	LEGITIMITE
Définition (CNRTL)*	https://www.cnrtl.fr/lexicographie/l%C3%A9gitimit%C3%A9
Synonymes	bien-fondé, bon droit, droit, justice, légalité, licéité
Antonymes	illégitimité

	IDENTITE
Définition (CNRTL)*	https://www.cnrtl.fr/lexicographie/identit%C3%A9
Synonymes	accord, coïncidence, communauté, consubstantialité, égalité, équivalence, individualité, papier, parenté, parité, permanence, similitude, uniformité, unité
Antonymes	altérité, contradiction, contraste, différence, dissemblance, distinction, inégalité, opposition, séparation

	REPUTATION
Définition (CNRTL)*	https://www.cnrtl.fr/lexicographie/r%C3%A9putation
Synonymes	aloi, autorité, célébrité, considération, cote, crédit, estime, gloire, honneur, illustration, lustre, mémoire, nom, notoriété, popularité, prestige, renom, renommée, résonance, vogue
Antonymes	décri, obscurité

	RECONNAISSANCE
Définition (CNRTL)*	https://www.cnrtl.fr/lexicographie/reconnaissance
Synonymes	acceptation, action de grâces, arraisonnement, aveu, bénédiction, billet, chevauchée, confession, découverte, engagement, ex-voto, examen, exploration, filiation, gratitude, gré, identification, incursion, inspection, investigation, lecture, légitimation, mémoire, obligation, observation, perquisition, prestige, prospection, quittance, reçu, récépissé, recherche, recognition, récompense, remerciement, repérage, sondage, souvenir, titre, vérification
Antonymes	dénégation, déni, désaveu, ingratitude, méconnaissance, négation, oubli, refus

*** CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales**

Présentation de l'analyse proxémique des concepts étudiés :

Mot analysé ->	LEGITIMITE	IDENTITE	REPUTATION	RECONNAISSANCE
Concept de référence:				
LEGITIMITE	Sans objet			«Légitimation»
IDENTITE		Sans objet		
REPUTATION			Sans objet	
RECONNAISSANCE				Sans objet

Analyse proxémique du mot « reconnaissance » : représentation graphique

-La légitimité comme le résultat de la reconnaissance professionnelle
(faisant partie d'un processus de légitimation : cf analyse proxémique)

Conclusion (a revoir)

Ainsi, l'introduction de composants shadow IT dans une organisation soumise à des pratiques institutionnalisées nous questionne sur les processus mis en œuvre par ces acteurs métier autonomes pour parvenir, en utilisant un pouvoir discrétionnaire, à transformer les habitudes et pratiques par l'innovation technologique, fût-elle « occulte ».

À cette fin, la légitimité qui en résulte doit s'appuyer sur un alignement des pratiques innovantes, résultat de l'introduction de shadow IT dans l'organisation, sur les légitimités pragmatiques (elles doivent être conformes aux intérêts de l'organisation). **(PAS CLAIR)**

Avec le temps, et une amélioration continue des outils technologiques comme des habitudes et des pratiques, les légitimités morales de l'organisation évoluent.

Les différents types de légitimité (d'échange, d'influence, relationnelle, conséquentielle, procédurale, structurelle) se transforment, sous l'influence de la volonté d'un acteur, reconnu car compétent dans un ou plusieurs domaines d'expertises, ayant la liberté d'agir, à l'origine des changements de l'organisation.

La littérature, comme les auteurs néo institutionnalistes, a longuement étudié les organisations soumises aux pratiques institutionnalisées, et les solutions et phénomènes isomorphiques adoptés par les acteurs.

Peu d'articles à notre connaissance ont soutenu l'existence d'une construction de la légitimité de l'acteur, ou processus de légitimation, en réaction à l'acquiescement aux pratiques institutionnalisées.

Ce processus de légitimation, par ailleurs, est mû par une envie de reconnaissance de l'acteur de l'organisation, qui se confronte en interne comme en externe à des résistances et des réactions.

Le développement du phénomène shadow IT dans les organisations, comme du BYOD (Bring Your Own Device) appelle ces recherches.

2.Problématique

La problématique de notre recherche s'exprime donc de la manière suivante :

«Quelle est la contribution du shadow IT à la construction de la légitimité de l'acteur métier?»

Partant de cette question, notre recherche soulève d'autres interrogations, avec des degrés d'analyses différents :

Au niveau des acteurs	-Comment se construit la légitimité de l'acteur métier à l'origine du phénomène shadow IT dans l'organisation ?
Au niveau organisationnel	-Sur quelle base se construit cette légitimité de l'acteur ? Sur un phénomène de désalignement de l'IT et des métiers ou sur une transformation socio culturelle ?
Au niveau environnemental	-Quels éléments explique la diffusion du shadow IT et l'évolution de la posture de l'acteur dans l'environnement organisationnel ?

3.Méthodologie

L'étude de la construction de la légitimité d'un acteur, supporté par le shadow IT, au sein d'une ou d'un ensemble d'organisations est un phénomène profondément complexe, et nous permet d'élaborer des connaissances, dans un contexte d'interactions humaines, sociales, et interrelations d'artefacts techniques :

« Let us look a little more closely at the functional or purposeful aspect of artificial things. Fulfilment of purpose or adaptation to a goal involves a relation among three terms : the purpose or goal, the character of the artifact, and the environment in which the artifact performs. » (Simon, 1969, 1996, p.5).

Ces artefacts techniques ont des caractéristiques particulières : ils impliquent des acteurs humains, et ne sont donc pas inertes : des liens et sentiments existent entre acteurs humains, et également entre groupes ou communautés qu'ils font émerger (Tsoukas, 2005 ; Weick, 1999).

L'observation de ces artefacts nécessitent une méthode de recherche qualitative, qui repose sur deux caractéristiques :

- L'objet de recherche est une construction mentale ou humaine,
- Notre recherche doit permettre d'appréhender les significations que les acteurs donnent à leurs actions.

Cette recherche de la compréhension de la construction de la légitimité de l'acteur métier adoptera une posture interprétativiste.

3.1 Une posture interprétativiste

Cette posture est construite sur 4 hypothèses fondamentales :

Hypothèses	Description
L'expérience vécue, ou expérience de vie est considérée comme connue (Husserl, 1970)	Husserl considère qu'une approche globale fondée sur l'importance de la conscience est indispensable dans la construction des phénomènes. C'est l'analyse du monde de la vie (« Lebenswelt »).
La situation et le sujet sont inextricablement lié	La connaissance d'une situation particulière par un acteur est

	inséparable de la situation et du sujet qui en a fait l'expérience.
Affirmation du pouvoir constitutif de la construction de la connaissance et de l'intention dans l'expérience du monde	L'acquisition de la connaissance résulte d'interactions entre organisations, les actions et le jeu des acteurs, et l'environnement. (Sandberg, 2005)
La construction de la connaissance vise à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation	On ne parle plus d'acteurs, mais de sujets c'est-à-dire de l'homme doté d'auto-reflexion (la conscience de soi) et d'auto-fondation (la capacité à prendre son destin en main). (Renaut, 2006)

4 hypothèses fondamentales de notre posture de recherche

La posture interprétativiste que nous adoptons est basée sur « un construit ».

La littérature académique soutient que ce « construit », dans le paradigme épistémologique interprétativiste, soit notre posture de recherche, correspond à l'analyse d'expériences vécues, abondamment décrites, et retraçant ce que les acteurs font.

Sa validité s'effectue en associant différentes perspectives (Sandberg, 2005) :

Perspectives de validité du construit	Description
Validité communicationnelle	Elle est testée et construite avec les acteurs / les sujets et les membres de la communauté de chercheurs, par le dialogue.
Validité transgressive	L'attention du chercheur est portée sur ses hypothèses, et aux contradictions dans l'analyse de vie investiguée (critique réflexive)
Validité pragmatique	Les interprétations élaborées sont testées dans l'action sur la base des faits accomplis par les acteurs.

Justification de la validité du construit selon différentes perspectives (d'après Sandberg, 2005)

La validité de ce construit, dans le cadre de notre recherche interprétativiste, repose sur la rigueur (Yin, 2009), dans la collecte de données empiriques (fiabilité et validité des données) et de théories mobilisées.

Ces données que nous intégrons à notre recherche, définie comme « *la recherche d'un phénomène contemporain dans son contexte réel et particulièrement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement tracées* » (Yin, 2003a,2003b), dans des organisations et dans un contexte organisationnel particulier, nous permettrons d'expliquer et d'analyser la construction de la légitimité d'un acteur métier par l'utilisation du shadow IT, et les conséquences de cette usage, au sein d'une ou plusieurs organisations. C' est un phénomène complexe, et ancré dans le réel.

3.2 Une étude de cas

L'étude de cas est très présente dans les recherches sur les organisations. Il s'agit souvent d'analyser les logiques d'actions, les changements culturels, ou les modifications de processus organisationnels. Sa caractéristique majeure est une volonté du chercheur d'analyser un phénomène dans son contexte. Les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent clairement pas.

Cette méthode de recherche intègre différentes techniques, qualitatives, voir quantitatives.

Caractéristiques	Description
Focalisation	Développement d'une description d'un ou plusieurs cas visant la compréhension d'un phénomène
Unité d'analyse	Un évènement, un programme, un fait, un phénomène, une activité
Forme des données	Sources multiples : Entrevues, observations, documents, enregistrements, artefacts physiques
Stratégie d'analyse des données	Analyse détaillée des données à travers la description de cas.
Problèmes rencontrés	Entrevues Situations observées

Caractéristiques de l'étude de cas d'après (Albarelo, 2011; Creswell, 2007)

L'étude de cas, comme méthode de recherche, est particulièrement adaptée à la description de phénomène, de processus au sein d'organisations : elle permet la construction de théories (Baxter & Jack, 2008 ; Woodside & Wilson, 2003), et convient parfaitement à leur vérification (Pinfield, 1986). Elle est enfin une recherche évolutive et dynamique qui s'adapte aux particularités du contexte (Coutelle, 2005).

Néanmoins, elle comporte certaines faiblesses, comme un problème de validité externe : une étude de cas peut difficilement être reproduite, et une généralisation des résultats n'est pas forcément envisageable (McMillan & Schumacher, 1984). L'étude de cas et ses résultats risquent d'aboutir à une théorie idiosyncrasique, c'est-à-dire une théorie ne s'appliquant que dans des cas très particuliers, entre phénomène et processus précis (Eisenhardt, 1989).

3.2.1 Phénomène et contexte :

Dans l'étude de cas, les frontières entre le phénomène et le contexte sont peu claires.

Le « phénomène » est au cœur de notre recherche. Il est l'ensemble des interactions qui se créent et se développent entre les acteurs d'organisation(s).

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, le phénomène au cœur de notre étude est la construction de la légitimité, dans un contexte particulier : celui de structures associatives de gestion de l'enseignement privé.

C'est donc ce type d'organisations qui constituent notre contexte particulier au sein duquel le phénomène de la construction de la légitimité sera étudié. Le contexte est précis, possédant ses propres caractéristiques spatiales et organisationnelles.

Le phénomène (la construction de la légitimité) et le contexte (certaines organisations du tiers secteur) ne peuvent pas être dissociés. Ainsi, l'étude du phénomène de construction de la légitimité ne peut se réaliser que si les perceptions, les relations, les représentations des acteurs sont étudiées dans le contexte qui a contribué à leur émergence et à leur développement.

3.2.2 Dimension sociale de notre recherche :

Notre recherche porte sur l'observation d'individus et « des logiques d'actions collectives (...) mises en œuvre, des relations d'interdépendance se développent, des interactions se structurent » (Albarello, 2011, p.21).

Ce sont les motivations, les relations d'interdépendance, les actions de tous les acteurs, ceux au centre du jeu comme ceux qui en sont particulièrement éloignés, qui doivent être analysés. Il s'agit de « décrypter, de décoder, de comprendre » (Albarello, 2011, p.21).

3.2.3 Notre recherche comme l'analyse du décision

Certains auteurs (Schramm, 1971 ; Yin, 2005) définissent l'essence de l'étude de cas comme l'analyse d'une décision ou d'un ensemble de décisions.

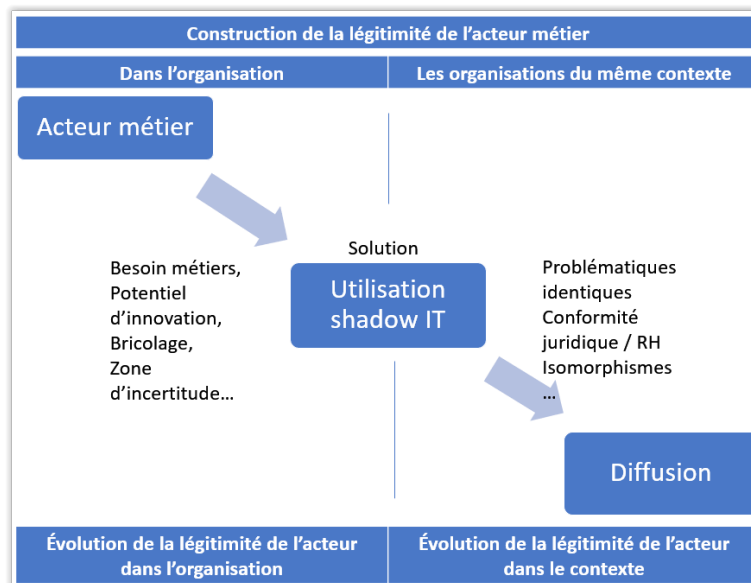
L'étude de cas consiste donc à comprendre et à analyser les raisons de cette (ces) décision(s), à chercher son (leurs) origine(s) (qui, quoi), à comprendre comment elle s'est réalisée, et quels en ont été ses résultats.

Ainsi, la construction de la légitimité, objet de notre recherche, est le résultat de décisions individuelles, collectives voire organisationnelles dans un contexte précis et particulier.

3.3 Notre étude de cas

Notre étude de cas est une observation de la construction de la légitimité d'un acteur d'une organisation, et des conséquences de ces actions sur l'évolution de cette légitimité dans d'autres organisations du même contexte institutionnel.

Notre terrain de recherche étant constitué de nombreuses organisations indépendantes, mais néanmoins en contact étroit les unes avec les autres, par des solutions portées par phénomènes isomorphiques, il nous a semblé intéressant d'observer les conséquences des actions technologiques engendrées par un acteur à plusieurs niveaux, dans l'organisation et dans le contexte.



Notre étude de cas sera donc composée d'une analyse d'un phénomène dans plusieurs organisations d'un même contexte institutionnel.

3.3.1 La collecte de données

Notre première analyse dans une organisation, exploratoire, nous a donné la possibilité de rechercher les composants shadow IT utilisés par les acteurs, d'observer le fonctionnement d'une structure, d'analyser la pratique professionnelle des acteurs sous l'angle de l'utilisation de l'IT, et de découvrir les relations des acteurs de cette structure avec leur environnement.

Nous avons cherché à déterminer les habitudes, les pratiques, les valeurs et les croyances, qui conditionnent les réflexes des acteurs comme le comportements de l'organisation.

Nous avons pu initier nos recherches dans une première organisation car nous avons été présenté à un responsable par un cadre de l'organisation pour laquelle nous exerçons une mission (en tant que Responsable des Systèmes d'Information). Par la suite, cette cooptation nous a permis l'accès a de nombreuses autres organisations du même contexte.

Cette première analyse dans une organisation de gestion nous a permis :

- d'établir une stratégie de recherche du shadow IT dans une organisation,
- de tester (par l'intermédiaire de 4 premiers entretiens de calibrage) et d'améliorer le questionnaire de recherche que nous allons utiliser dans le cadre d'entretiens semi-directif.

Par la suite, cet accès au terrain nous a fournis la possibilité d'intégrer 4 autres organisations du même contexte, en suivant à chaque fois la méthode de recherche mise en œuvre et tester précédemment :

- Dans un premier temps, une recherche (également technique) du phénomène shadow IT : présence et analyse des composants du shadow IT, et détermination des usages. Ces découvertes ont été réalisées en faisant un inventaire des outils IT normatif de l'organisation, sur questions aux responsables concernés par la mise en œuvre des technologies de l'information (en interne ou prestataires), et

une analyse réseau afin de détecter les flux web (recherche de flux particuliers, SaaS, web, cloud, vers des ports peu communs et normalisés, avec l'outil Whire shark, un analyseur de protocoles réseaux). L'analyse des logs firewall des organisations ont également été envisagé, mais leurs accès s'est révélés incertains (pas ou peu de configurations, fichiers de logs inaccessibles...).

-Dans un deuxième temps, des entretiens semi structurés d'acteurs clairement identifiés : Cette technique permet la collecte de données par des techniques de conversation. Afin d'explorer notre terrain de recherche, nous avons choisis la forme de l'entretien semi-directif comme processus exploratoire, car cette technique permet une possibilité permanente de déplacement du questionnement : nous souhaitons connaître les différents acteurs rencontrés, leur métier, leur utilisation des TI, les organisations et le contexte. L'objectif était de faire émerger, de façon aussi peu directive que possible, les constructions, les habitudes d'utilisation IT, les liens sociaux, les aspects symboliques des différents acteurs et organisations, alors que nos hypothèses de départ n'étaient pas établies. Notre objectif était nous intéresser et d'analyser des récits de vie : *« le chercheur est préparé à recevoir l'inattendu (...).Il est normal dans ce type d'entretien que l'essentiel soit exprimé sans référence à des questions directes. (...).On peut, au fur et a mesure que l'enquête progresse, s'intéresser à des questions nouvelles, sans pour autant mettre en danger la cohérence de l'enquête »* (Thompson, 1980).

Une stratégie d'échantillonnage en boule de neige a été utilisée pour identifier d'autres répondants. Nous avons demandé à chaque acteur interrogé de suggérer d'autres personnes qui pouvaient nous être présenté afin de contribuer à la recherche . Ces sujets devaient également être soumises au même contraintes professionnelles que l'acteur interrogé.

Le déroulement des entretiens :

Nous avons réalisé, au total, 22 entretiens dans 5 organisations différentes (dont 4 entretiens de calibrage). L'entretien moyen a duré 1h15, toujours dans un lieu neutre, à l'extérieur du cadre de travail de l'interviewer, afin de ne pas être dérangé. Ces entretiens se sont déroulés de manière individuel, puisque nous ne recherchons pas d'interactions entre les interviewers.

Nous avons tenté de créer une atmosphère ouverte pendant les entrevues afin de rendre l'échange aussi ouvert que possible (Holstein & Gubrium, 1995).

Ces entretiens se sont basés sur un guide d'entretien reprenant une liste de questions ou de sujets a aborder.

Les entretiens commençaient systématiquement par une présentation de l'interviewer, de sa formation et de ses missions, afin de déterminer les directions sociologiques, l'appartenance à un ou des groupes. Dans un deuxième temps, les aspects organisationnelles et leurs perceptions comme leur finalité par l'acteur étaient explorés : Il se poursuivait par une description générique de l'organisation et ses différentes interactions. Enfin, il s'achevait sur des questions portant sur les technologies de l'information et leurs usages dans le cadre des pratiques professionnelles des acteurs.

Nous avons prêté une attention particulière aux différents usages du shadow IT, afin de façon à déterminer les motifs de cet emploi. Nous avons utilisé la classification de Chejfec (2012) afin d'analyser et de classer ces composants shadow IT.

-Enfin, une collecte de données secondaires a été réalisée : des documentations, la communication interne (notes de services) et externe (d'autorité de tutelle, texte de loi...) , notes de réunion, courriers, mails, extrait d'agenda.

3.3.2 Analyse des données

Nous avons organisé et classé des différents éléments des données 3 catégories :

-Type 1 : Les analyses de la présence du shadow IT

Des tableaux de synthèse pour chacune des différentes organisations sur la base de la classification de Chejfec (2012) ont été réalisés afin de déterminer la nature de ces composants du shadow IT,

-Type 2 : La documentation issue d'entretiens

La retranscription des entretiens est accompagnée de notes et de divers commentaires, basés sur les réactions de l'interviewer.

-Type 3 : Les documents issus de la collecte de données secondaire

Cette analyse et cette collecte de document est toujours en cours d'analyse.

Le codage des fichiers des documents a été réalisé avec les logiciels de recherche qualitative Tropes (univers de références, actants-actés, analyse des relations) et QDA Miner (logiciel de recherche qui favorise la recherche multi-méthodes).

Finalement, nous avons établis des hypothèses, fondée sur notre étude de cas multi-organisations.

Cette étude de cas nous a ainsi offert l'opportunité de suivre l'utilisation et la diffusion d'un phénomène technologique spécifique en étudiant sur le terrain son évolution dans un contexte donné (Coutelle 2005).

Nous avons observé les conséquences de cette utilisation du shadow IT dans des organisations, découvert l'origine d'un composant shadow IT, analyser la construction de la légitimité d'un acteur métier à l'origine de ce phénomène particulier, et les répercussions de ces usages technologiques dans l'environnement organisationnel .

3.3 L'observation participante des acteurs

Cette deuxième méthode mise en œuvre dans le cadre de notre recherche sur le shadow IT nous permet d'effectuer un recoupement d'analyses, une triangulation des résultats.

La littérature académique soutient que cette triangulation méthodologique permet d'appréhender l'objet de recherche en combinant au minimum deux points de vue différents (Flick 1992, 2004), de façon plus complète et différenciée (Silverman, 2009).

"In its original forms (Denzin, 1970), triangulation referred only to the use of multiple forms of qualitative research methods, not the combination of quantitative and qualitative methods. It was also understood that each qualitative methodology life story, case study, interviewing, ethnography,

participant observation—rested on specific epistemological assumptions and each method had a complex disciplinary history”. (Denzin, 2012).

En recherche qualitative, la définition de cette triangulation reviens aux travaux de Denzin (1978), qui met en évidence l’existence de 3 différents types de triangulation : la triangulation méthodologique, (utilisant différents outils pour la collecte de données comme des entrevues, de l’observations, de l’analyse de documentation...), la triangulation des sources d’ information (ou les données sont recueillies auprès de plusieurs sources différentes), et la triangulation des participants (ce type de triangulation à recours aux analyses de plusieurs chercheurs différents).

La triangulation consiste donc en une collecte de données, à partir de plusieurs outils ou sources différentes, afin d’éviter les dangers concernant la validité en recherche qualitative.

3.3.1 L’observation comme méthode de recherche qualitative

Diverses institutions, comme les hôpitaux, la prison, la justice, ont été des champs d’observation particulièrement riches et adaptés à la technique de l’observation. Goffman (1968) y a élaboré le concept « d’institution totale ». Notre recherche, dans des organisations qui semblent être des institutions au sens des néo institutionnalistes (DiMaggio & Powell, Meyer & Rowan), avait besoin d’un outil d’analyse permettant, sur ces terrains d’enquête inépuisable, d’en démêler le sens.

Notre recueil de données s’est ainsi appuyé sur la technique de l’observation participante (David, 1999), d’inspiration sociologique et anthropologique, entre entretiens ethnographiques et conversations occasionnelles de terrain, « *une recherche caractérisée par une période d’interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées [...]. Les observateurs s’immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences* » (Bogdan & Taylor, 1975). La collecte de données issus de relations sociales, d’interactions directes, de processus, nous a permis d’établir des faits de pratiques dans l’organisation, le terrain étudié, parfois contraint, permettant de restituer la logique des acteurs, la cohérence de leur comportement, au travers de pratiques observées.

3.3.2 L’observation dans notre contexte de recherche

Cette immersion dans plusieurs organisations du même contexte, qui permet un accès à des informations peu accessibles, facilite la compréhension des fonctionnements sociaux, des représentations et des pratiques (Lapassade, 2002).

Partie prenante d’une organisation de notre terrain de recherche, connaissant les pratiques, la culture, les pressions qui s’exercent, la position d’observateur participant interne (Lapassade, 2002) nous a semblé la plus adaptée, car elle permet d’en révéler les divers aspects. De fait, nous évitions les différents problèmes posés par l’entrée dans le milieu observé.

Néanmoins, pour ne pas être assimilé à un auditeur, susceptible d'être perçu comme missionné, l'objet réel de notre recherche a été caché, afin d'éviter la création d'un quelconque biais. Notre principal objectif a été de ne pas entraver les activités des acteurs de l'organisation observée. Une attention particulière a été portée à la communication non verbale (changement d'intonation, de comportement, de position, en fonction des lieux, des situations comme des questions posées), qui a donné lieu à des reformulations de questions dans le cadre des conversations occasionnelles. En effet, l'utilisation de technologies comme celles issues du shadow IT va à l'encontre des politiques IT généralement mises en œuvre dans la plupart des organisations. Les acteurs sont souvent mal à l'aise, face aux sanctions éventuelles. Ce malaise est dû au caractère propre de ces établissements, de culture chrétienne, renvoyant inconsciemment les acteurs impliqués à la notion de « faute », et de culpabilité. Ce caractère propre imprègne de façon sous-jacente des décisions et les relations des différents acteurs de ces organisations, et guide leurs actions.

Nous avons analysé la présence de shadow IT et ses conséquences sur les habitudes et les pratiques des différentes organisations. Nous avons également cherché à analyser les phénomènes culturels qui supportait cette diffusion. Nos observations ont eu lieu en fin d'année (octobre- décembre) dans les différentes organisations : en effet, pendant cette période se prépare les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO). Cette période est propice à l'usage d'un outil issu du shadow IT donc nous avons précédemment constaté l'existence lors de notre recherche de composant du shadow IT. Elle est également propice à diverses réunion interprofessionnelles auxquelles nous souhaitons assister, portant sur ces sujets de négociations salariales.

Enfin, notre recherche s'est orientée sur la compréhension du phénomène de construction de la légitimité de l'acteur métier à l'origine de cette utilisation, après l'introduction du shadow IT dans l'organisation et la diffusion de cette innovation dans le contexte organisationnel.

3.3.2.1 L'observation dans les organisations

3.3.2.2 L'observation de réunions (méthode ethnographique)

-L'observation de réunions internes

Observation de réunions de travail préparatoires au niveau des Responsables RH
(4 réunions RH dans les organisations)

-L'observation de réunions externes

Observation de réunions dans le cadre d'une réunion inter professionnelle : la commission sociale

(3 réunions inter professionnelles / inter organisations)

4. Notre contexte de recherche

Notre terrain de recherche est composé d'associations de gestion d'établissements privés d'enseignement (OGEC). Le fait religieux, les relations sociales denses, les pressions inter-organisationnelles sont des caractéristiques de ces organisations, constituant un contexte riche, complexe et remarquablement stable. Certaines de ces organisations existent depuis plus d'un siècle, et leur organigramme est particulièrement stable. Les changements, quels qu'ils soient, dans ce type de structure sont lents, à l'image du contexte dans lequel elles baignent.

Entre OGEC, unions départementales, régionales, nationales, de nombreux fournisseurs (logiciels métier spécifiques, autres prestataires supportant le fait religieux) et diverses structures (diocèses, centres de formations de cadres) existent des interactions sociales fortes.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons observé des managers Ressources Humaines (RH), Comptabilité Finances (CF), des responsables Immobiliers et autres cadres administratifs et techniques, afin de déterminer leur respect du cadre normatif et des politiques informatiques mises en œuvre. Ces responsables de service ont conscience de l'organisation, de ses contraintes, et également des relations qui existent avec l'environnement organisationnel. Ils créent les pratiques au sein de leur établissement, dans le cadre de leurs fonctions.

Dans ce contexte associatif, les violations des politiques IT ne donnent lieu à aucunes sanctions, les directions ne soupçonnant pas l'existence du concept de shadow IT, comme ses conséquences. Les cadres eux-mêmes n'ont pas conscience des aspects « peu admissible » de l'utilisation du shadow IT pour un spécialiste des Systèmes d'Information ou des technologies de l'information, ou d'un mauvais usage, voire d'une faute professionnelle.

Sur ce terrain culturellement particulier, les cadres de gestion initient, face aux problèmes inédits auxquels ils sont confrontés, les solutions, qui se diffusent par isomorphisme (théorie néo institutionnelle). Ils ont des relations avec leurs homologues, par l'intermédiaire d'associations professionnelles, de groupes métiers, de prestataires. Ils assurent une porosité naturelle des meilleurs pratiques et des habitudes de l'organisation.

5. Les résultats

5.1 L'étude de cas

Notre première étude de cas s'est déroulée dans l'organisation A. C'est une structure de gestion de l'enseignement privé d'obédience catholique (OGEC), de taille relativement importante. Ces établissements privés, de forme associative, sont chargés de la gestion pédagogique et administrative d'établissements scolaires privés, souvent sous contrat avec le ministère de l'Éducation Nationale. L'organisation OGE-A regroupe 5 établissements différents, soit environ 3000 professeurs, intervenants, formateurs, apprenants, cadres pédagogiques et cadres métiers. Il assure une mission de service public, à l'instar des Établissements Publics d'Enseignement Local (EPLE).

Ces organisations revendiquent leur « caractère propre » c'est-à-dire une culture religieuse (généralement chrétienne), qui guide leurs actions remarquablement normatives. Cette spécificité est portée par les Directions d'OGEC et les cadres pédagogiques, chargés d'encadrer les différents niveaux scolaires. Ces personnels ont des habitudes spécifiques, pratique des rites et des cérémonies religieuses, et ont des références culturels religieuses mises en avant, qui encadrent leurs activités. Ainsi, tous les aspects pédagogiques sont teintés de références à la culture chrétienne : La « bienveillance », la « compassion », le « pardon » sont des notions mises en avant pour justifier le caractère de décisions ou de prises de décisions éducatives. Il existe aussi dans ces structures de gestion des équipes éducatives pastorales, chargées de coordonner les interventions de culture chrétienne, parfois obligatoires, auprès d'élèves des écoles primaires comme secondaires. Enfin, les Diocèses organisent régulièrement des cycles de formation sur les sujets pédagogiques, par l'intermédiaire d'associations ou structures proches, à l'attention des cadres de direction et des cadres pédagogiques.

Parallèlement, les cadres administratifs, de ressources humaines, comptables et financiers, techniques, informatique, d'intendance, gèrent les OGEC d'un point de vue « métier ». Ils mettent en avant leurs expertises dans un ou plusieurs domaines. Ce sont les normes, les règlements, les bonnes pratiques qui définissent leurs actions comme leurs comportements. D'un établissement de gestion à l'autre, des phénomènes isomorphiques remarquables (DiMaggio & Powell, 1984) se produisent dans cet environnement institutionnel. Cette logique d'action par l'expertise se heurte parfois à la culture particulière de ces structures. Par exemple, les dirigeants de ces structures reconnaissent l'existence du Droit Canon, alors que pour la République, cette forme de droit n'existe pas (séparation de l'Église et de l'État, 1905). Dès lors, se pose la question de l'application de directives issues du droit canon dans la gestion quotidienne des établissements.

En conséquence, il existe une forme de concurrence très forte entre les cadres pédagogiques et les cadres administratifs, au niveau des processus comme de la prise de décision, engendrant une certaine confusion au niveau du management et de la gestion, comme au niveau des objectifs organisationnels. Les buts poursuivis par les différents cadres et les moyens pour les atteindre ne sont pas les mêmes.

Pour les cadres pédagogiques, c'est l'éducation qui prime sur la gestion. Pour les cadres administratifs, c'est la gestion qui, par détermination d'objectifs comme de moyens, encadre le mouvement pédagogique.

Les relations inter-organisationnelles se développent également séparément et de façon différentes : chaque type de cadres (pédagogique, administratif) a des relations distinctes avec des cadres de « même mouvance » dans d'autres Ogec. Il règne une uniformité de pensée et d'actions au niveau des cadres pédagogiques, guidée par l'agenda du fait religieux et la culture symbolique particulière. Les cadres administratifs font preuve d'isomorphisme mimétique comme normatif (mêmes pratiques, mêmes formations d'origine, applications des mêmes référentiels et bonnes pratiques métier, mêmes organismes et syndicats professionnels), avec un souci d'efficacité organisationnel, teinté de « best effort ».

Lors de nos différents entretiens, nous avons voulu connaître les pratiques et les différentes utilisations des outils IT par les cadres métiers. Les cadres

pédagogiques n'ayant qu'un usage très limité des outils (traitement de texte, tableur, messagerie, ERP, quelques SaaS (Software As A Service)).

Dans l'organisation A, nous avons très vite constaté l'existence d'un phénomène de shadow IT, peu développé (l'architecture IT est conçu pour encourager le BYOD, soit le « Bring Your Own Device ») mais particulièrement précis et localisé au niveau des Ressources Humaines (RH) et Comptable et Financier (CF). Nous avons découvert plusieurs classeurs de tableur, clairement orientés métiers. Ils permettent aux différents cadres de gestion RH et CF de réaliser des traitements, d'obtenir des résultats, que l'ERP (Enterprise Resource Planning) ne fournit pas. Le service informatique n'est pas au courant de l'existence de ces outils spécifiques.

Nous avons classé les différents composants du shadow IT découvert sur la base de la classification de Chejfec (2012) :

Composants shadow IT	Organisation A
Classeur de tableur avec macros	Oui : orienté métier (RH / CF)
Logiciels hors dépôt Non référencés par le gestionnaire informatique	Non. Installation de logiciels possible pour certains cas
Solutions de cloud	Non. Abonnement Microsoft OneDrive (Firewall et interdiction d'autres cloud)
ERP hors catalogue	Non. ERP de l'organisation
Systèmes décisionnels	Oui. Les SI décisionnel OGEC
Site web à usage professionnel	Non
Matériels informatiques	Non Le matériel est fourni par la DSI (Clefs USB, Smartphones, Disque dur externe, PC portables, Autres (point d'accès wifi))
Solutions VOIP	Non
Informaticien hors DSI	Non
Projet sans appel à la DSI	Oui
BYOD "Bring Your Own Device"	Encouragé par l'organisation, même si le matériel professionnel est fourni. L'architecture IT a été modifié dans ce sens.

Classification du shadow IT: Étude de cas (organisation A)

Un classeur de tableur a éveillé notre intérêt : Il permet les simulations salariales sur la base de données traitées après injection (classification des différents personnels, volumes horaires moyens travaillés, ventilation « Contrats à Durée Déterminé » et « Contrats à Durée Indéterminé », coûts horaires moyens catégoriels, autres retraitements...). Il a été créé par le Responsable des Ressources Humaines de l'organisation A, et est devenu un outil de référence dans l'association de gestion, régulièrement utilisé. À l'origine, il avait été mis en œuvre pour les Négociations Annuels Obligatoires (NAO), juridiquement prévues. Un SaaS (Software as a Service) existe, poursuivant les mêmes objectifs et créé par la fédération des OGEC mais son usage n'est pas adapté aux utilisateurs (peu intuitif, peu ergonomique, résultats peu clairs). Ce service web est également doublé, pour la fédération, d'un objectif plus large : réaliser, en récupérant les informations, un nivellement des salaires dans le but inavoué de créer une grille

salariale pour l'ensemble des OGEC (c'est la fédération des OGEC qui négocie les aspects salariaux de la convention collective avec les syndicats représentatifs) . Elle n'a jamais vraiment été très claire sur l'utilisation faite des données stockées. Enfin, des pressions ont été exercées par la Fédération pour promouvoir son outil SAAS : ces pressions, dans certains cas, ont été très mal vécu. Les cadres de gestion revendiquant l'indépendance de leur établissement.

Nos entretiens avec les cadres de gestion de l'établissement A ont montrés que cet outil était utilisé par les cadres RH, Comptables et Financiers (CF), et par la Direction dans le cadre des simulations financières et des calculs prévisionnels : l'usage actuel est plus vaste que l'usage originel.

Le responsable RH de l'organisation A, BM, a développé, chemin faisant, son classeur de tableur, pour l'usage métier spécifique des NAO, et l'a transmis à d'autres cadres. Cette usage a permis de créer une méthode, un processus d'analyse des impacts des augmentations de salaire sur le budget de l'établissement, et de fixer une politique d'évaluation salariale pluri annuelle. Auparavant, il n'y avait pas de ligne de conduite RH à ce niveau : d'une année à l'autre, les critères d'évaluation des personnels étaient changeant, non structurés, peu fiables. Les comparaisons n'étaient pas possibles, et les impacts salariaux individuels peu rationnels. BM a changé certaines habitudes de fonctionnement de l'organisation, et certaines valeurs en établissant des règles rationnelles pour cette activité particulière.

Cette diffusion s'est d'abord faite dans l'organisation, entre le service RH, origine de l'innovation IT, et le service CF et la Direction. Les organisations du même contexte étant soumises au même problématique, cette transmission de l'innovation IT a été réalisé par BM dans le cadre de réunions et autres rencontres professionnelles. Elle s'est faite progressivement, même par mail.

Lors de nos entretiens, BM m'a indiqué qu'il servait de support technique, et que d'autres cadres qu'il ne connaissait pas se transmettaient ses coordonnées. Dans la dernière version de son classeur de tableur, il avait maintenant intégrer son nom, l'adresse de l'organisation A et son adresse mail.

Régulièrement, il était interpellé pour des adaptations, qu'il réalisait ou pas, ou des demandes d'explications des résultats de l'outil provenant de directeurs, de président, ou d'autres cadres d'OGEC.

Depuis que son tableau de tableur était régulièrement utilisé dans d'autres organisation, BM avait été contacté par l'Oratoire (organisme de formation des cadres d'OGEC) pour réaliser des interventions autour de problématiques de RH et de NAO. Il était devenu incontournable dans son groupe RH inter organisationnel, sur ces questions particulières. Cette légitimité, nouvellement acquise, s'appuie sur une modification de certaines habitudes culturelles du contexte organisationnel : l'introduction des concepts de continuité, de rationalité, d'objectivité, d'indépendance. Il a récemment assuré un remplacement temporaire, en urgence, dans le plus grand OGEC de France, pour gérer le service RH, suite à une absence longue de la responsable en poste.

Dans l'organisation A, cette légitimité construite dans le contexte lui permet d'être maintenant régulièrement invité aux réunions de Direction. Selon lui, sa crédibilité, comme les missions qui lui sont confiées, sont plus importantes. L'écoute est plus grande. Cette reconnaissance extérieure, résultat de son travail de transformation partiel du contexte, de l'organisation et de ses valeurs , a transformé sa légitimité à l'intérieur de l'organisation.

Notre étude de cas nous a donc permis de constater l'existence d'un phénomène particulier d'utilisation de shadow IT orienté métier dans l'organisation A, et la diffusion de cette initiative, portée par une transformation de certaines habitudes métier et valeurs de l'environnement organisationnelle. Cette innovation a été réalisée par un cadre métier senior, refusant la solution institutionnel proposée, car jugée peu adaptée, peu claire, engendrant une dépendance.

Suite à ces premières observations, nous pouvons établir les propositions de recherche suivantes :

P1 : L'utilisation de shadow IT contribue à la construction de la légitimité de l'acteur métier

P2 : La légitimité de l'acteur métier se construit si certaines composantes socioculturelles sont transformées.

P3 : L'adoption de shadow IT comme moyen d'innovation est le résultat d'une distorsion entre les besoins métiers et les habitudes (les pressions) institutionnelles.

5.2 Les observations participantes

Nos différentes immersions, dans d'autres OGEC, ont duré en moyenne 3 jours. À différents degrés, nous avons pu constater la présence et le développement de composants shadow IT, nonobstant les différentes politiques informatiques mises en œuvre par les organisations.

Nous avons constaté que les pratiques shadow IT existaient toujours, d'étendues variables selon les organisations, et qu'elles étaient initiées sans concertation par les acteurs métiers.

Composants shadow IT	Organisation B	Organisation C	Organisation D
Classeur de tableur avec macros	Oui : orienté métier (RH) - Issu de l'OGEC A (réunion de groupe)	Oui : orienté métier (RH) - Issu de l'OGEC A (réunion de groupe)	Oui : orienté métier (RH) - Issu de l'OGEC A (mail)
Logiciels hors dépôt Non référencés par le gestionnaire informatique	Oui	Non Installation de logiciels impossible	Oui Installation de logiciels parfois possibles
Solutions de cloud	Oui personnel : Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox	Oui : Google Drive, Microsoft OneDrive, (Malgré un abonnement prof . Dropbox)	Oui personnel : Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox
ERP hors catalogue	Non. ERP de l'organisation	Non. ERP de l'organisation	Non. ERP de l'organisation
Systèmes décisionnels	Oui Les SI OGEC	Oui Les SI OGEC	Oui Les SI OGEC
Site web à usage professionnel	Non	Non	Non
Matériels	Oui (Clefs USB)	Oui (Clefs USB)	Oui (Clefs USB)

informatiques	Smartphones Disque dur externe PC portables)	Smartphones Disque dur externe PC portables)	Smartphones Disque dur externe PC portables)
Solutions VOIP	Non	Non	Non
Informaticien hors DSI	Non (prestataire)	Non (DSI interne)	Non (prestataire)
Projet sans appel à la DSI	Non	Non	Non
BYOD "Bring Your Own Device"	Non encouragé par l'organisation. Utilisation de matériels personnels à des fins professionnelles	Non encouragé par l'organisation. Utilisation de matériels personnels à des fins professionnelles	Non encouragé par l'organisation. Utilisation de matériels personnels à des fins professionnelles

Classification du shadow IT: Observations participantes

*Logiciels hors dépôt : Non référencés par le gestionnaire informatique

Notre analyse s'est poursuivie par la catégorisation des types de classeur de tableur détectés :

Types de classeurs de tableur	Organisation A (Référence)	Organisation B	Organisation C	Organisation D
Simple	Oui, extraction ERP ou autre soft *	Oui, extraction ERP ou autre soft *	Oui, extraction ERP ou autre soft *	Oui, extraction ERP ou autre soft *
Croisé dynamique	simulation de budget	Pas d'usage de ce type	simulation de budget	Pas de détection / d'usage de ce type de tableau
Filtre	Usage standard*	Usage standard*	Usage standard*	Usage standard*
Fonction	Extraction comptables** Extraction logiciel RH ***	Extraction comptables**	Extraction comptables**	Extraction comptables** Extraction de logiciel RH ***
Graphique	Usage standard*	Usage standard*	Usage standard*	Usage standard*
Personnalisé	Tableau personnalisé créé, utilisé par BM ***	Tableau personnalisé créé par BM et utilisé dans l'OGEC B ***	Tableau personnalisé créé par BM et utilisé dans l'OGEC C ***	Tableau personnalisé créé par BM et utilisé dans l'OGEC D ***

Catégorisation des classeurs de tableur rencontrés dans les organisations

***Extraction sans traitement** (liste, filtrage minimum) réalisée sur la base de l'ERP utilisé par les organisations.

****Extraction très complète** (filtre et fonction) réalisée sur la base du module comptable de l'ERP.

*****Extraction minimum.** Le tableau de tableur personnalisé est un outil distinct, alimenté par différents jeux de données.

Un tableau de tableur, utilisé par les différentes organisations, a pour origine le cadre des Ressources Humaines BM, de l'organisation A. Ce cadre a organisé la diffusion de son outil, développé dans le cadre de son métier, vers d'autres organisations (B,C et D, et d'autres) de l'environnement organisationnel.

Lors de nos échanges, les cadres RH des organisations B, C, D m'ont indiqué que lors l'adoption de la dernière convention collective relative aux OGEC, ils s'étaient un peu tous retrouvés dans la même situation : comment gérer de façon efficace les NAO imposées par les textes réglementaires dans des organisations de taille conséquente (identique à l'organisation A). D'autant plus que certains syndicats les pressaient d'organiser ces négociations.

Lors d'une réunion de groupe inter professionnelle, des cadres RH avaient soulevé le problème et BM avait apporté sa solution, qui une fois transmise, avait été essayée et adoptée. A cette occasion, BM avait réalisé les premiers ajustements, en supprimant les éléments spécifiques de l'organisation A, créant ainsi un outil IT générique, mais efficace, et donc applicable à d'autres OGEC. En parallèle, la Fédération des OGEC exerçait des pressions pour que les différents établissements adoptent son outil SAAS.

Les cadres RH des organisations A (BM), B , C , et D nous ont indiqué que de nombreux OGEC avait adopté, par conformisme et isomorphisme, la solution préconisée par la fédération des OGEC, d'autant plus que cette dernière est soutenue par les diocèses, qui nomment les directeurs d'OGEC.

En N+1, suite à la signature finale d'accords salariaux, les cadres des organisations B,C,D s'étaient tournés vers BM pour savoir si ce dernier allait mettre à jour son outil de tableur. Ce que ce dernier a fait, et continu de réaliser plus régulièrement. Certains cadres sont directement en contact avec MB, par l'intermédiaire de réunions régulières d'un groupe de gestion RH (organisations B et C). Les autres (organisation D) ont des contacts avec BM par mail, et par téléphone.

Ce tableau IT a permis aux organisations de pratiquer une négociation salariale en interne, sans pression institutionnelle, de façon indépendante . Cette outil a également permis de prendre en compte des métiers qui n'existe que localement dans l'organisation, et qui ne sont pas référencés par la convention collective. De plus, la plupart des cadres RH que nous avons observé considère que cette négociation obligatoire est surtout individuel. L'indépendance de jugement de l'organisation doit être préservée pour évaluer les compétences et la performance des acteurs. Les pressions institutionnelles par l'utilisation d'un service commun, le SAAS, biaise cette procédure de négociation.

Enfin, cette outil a pu être utilisé par des OGEC qui n'ont pas adoptée une forme associative, mais celle de société anonyme, où la négociation dans une discrétion encore plus grande est la règle.

6. Discussion

Pour combler un besoin métier, un acteur métier développe en toute autonomie un tableau de tableur, permettant les simulations et prévisions salariales, et facilitant les négociations sociales. Il l'intègre à sa pratique métier habituelle. En concurrence avec un outil SAAS qu'une fédération d'établissements souhaite imposer, ce composant shadow IT est utilisé dans l'organisation et se diffuse naturellement, résistant aux pressions institutionnelles. Porté par des réunions professionnelles, et d'autres phénomènes socioculturels, l'utilisation de ce tableau de tableur, produit d'un bricolage technologique évolutif, a été assimilé par les cadres d'autres organisations du même environnement, sans volonté d'influence initiale de l'acteur à l'origine de cette innovation IT. Néanmoins, il en assure le support et le développement de nouvelles versions, adoptant, par opportunisme, une posture d'entrepreneur en occupant par ses compétences dans le contexte organisationnel une zone d'incertitude. Cet outil du shadow IT est devenu un standard, et il résulte de son utilisation et sa diffusion une évolution des pratiques organisationnelles. Un phénomène d'uniformisation des résultats salariaux inter organisationnels se remarque mais les différentes organisations gardent leur indépendance d'évaluation et d'individualisation de leur personnel, .

Parallèlement, l'acteur métier à l'origine de cette outil a été appelé pour réaliser des formations professionnelles, de haut niveau, autour de cet nouvelle pratique. Il est devenu, pour les principales structures de référence du contexte, légitime sur ces sujets. Cet acteur métier a transformé les pratiques des organisations par l'introduction d'un nouvel outil métier, issu du shadow IT, en modifiant certaines composantes socioculturelles, renforçant conséquemment l'uniformité des résultats de négociation sociales, et rejetant les pratiques institutionnelles isomorphiques en vigueur.

Sa légitimité, au sein de son organisation, comme dans le contexte organisationnel, a évolué. Le shadow IT a indirectement contribué à sa construction, et a transformé la culture de l'organisation, comme certaines les habitudes et pratiques métier basés sur l'objectivité, la rationalité, l'analyse pluri annuelle de l'évaluation des employés.

Bibliographie

- Albareello, L. Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche, Méthodes en sciences humaines, De Boeck, 2011
- Alter, S. (2014). Theory of workarounds. Communications of the Association for Information Systems.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation. In Research in organizational behavior.
- Behrens, S. (2009). Shadow systems: The Good, The Bad and The Ugly. Communications of the ACM.
- Bertrand, Y. (1991). Culture organisationnelle. Télé-université, Ed. Presses de Université du Québec.
- Bogdan, R., Taylor. S. J. Introduction to qualitative research methods. New-York: Wiley-Interscience.
- Chejfec, T. (2012), Shadow IT : De la menace à l'opportunité, Thèse HEC.
- Ciborra, C. U. (1992). From thinking to tinkering: The grassroots of strategic information systems. Information Society. <https://doi.org/10.1080/01972243.1992.9960124>
- Coutelle. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion. Séminaires d'études qualitatives.
- Creswell, J., Qualitative inquiry and research design : Five approach, London, Sage Publication, 2007
- Crozier, M., Friedberg, E., (1981), L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, Seuil Paris.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In Conférence de l'AIMS. [https://doi.org/10.1016/S0166-2236\(02\)02264-6](https://doi.org/10.1016/S0166-2236(02)02264-6)
- Deal, T.E, Kennedy, A.A., Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley Publishing Company, 1982
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? Academy of Management Journal. <https://doi.org/10.2307/256722>

Ginzel, Kramer, & S. (1992). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. In *Organizational Identity: A Reader*.

Györy, A., Cleven, A., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2012). Exploring the shadows: IT governance approaches to user-driven innovation. In *ECIS Proceedings*.

Haag, S., & Eckhardt, A. (2014a). Organizational cloud service adoption: a scientometric and content-based literature analysis. *Journal of Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0716-6>

Haag, S., & Eckhardt, A. (2014b). Normalizing the Shadows - The Role of Symbolic Models for Individuals' Shadow IT Usage. *Thirty Fifth International Conference on Information Systems*.

Haag, S., & Eckhardt, A. (2015). Justifying Shadow IT Usage. In *PACIS 2015 Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2013.09.003>

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

Huber, Zimmermann S., Rentrop C., F. C. (2016). The Relation of Shadow Systems and ERP Systems—Insights from a Multiple-Case Study. *Systems* 2016, 4, 11; Doi:10.3390/Systems4010011.

Lapassade, G. (2002). *L'ethnosociologie*. Paris: Méridiens Klincksieck.

Mennecke, B. E., Triplett, J. L., Hassall, L. M., Conde, Z. J., & Heer, R. (2011). An Examination of a Theory of Embodied Social Presence in Virtual Worlds. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2011.00317.x>

Mignerat, M, Rivard, S., Entre acquiescence et manipulation : réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées, *SIM*, Jun 2010 ; 15,2, Pg9

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>

Panko, R. R., & Port, D. N. (2012). End user computing: The dark matter (and dark energy) of corporate IT. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.244>

Rocher, G. (1969). *Introduction à la sociologie générale*. (B. Québécoise, Ed.) (Québécoise).

Sandberg, J., How do we justify knowledge produced within interpretative approaches,

Schein. (1992). *Organizational culture and leadership*. (Jossey-Bass, Ed.) (Jossey-Bas). Jossey-Bass.

Schramm, Note on case studies of instructional media projects, 1971

- Silic, M., & Back, A. (2014). Shadow IT - A view from behind the curtain. *Computers and Security*. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2014.06.007>
- Silic, M., Silic, D., & Oblakovic, G. (2016). Influence of Shadow IT on Innovation in Organizations. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, (8), 68-80. <https://doi.org/10.7250/csimg.2016-8.06>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- Tambo, T., & Bækgaard, L. (2013). Dilemmas in enterprise architecture research and practice from a perspective of feral information systems. In *Proceedings - IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Workshop, EDOC*. <https://doi.org/10.1109/EDOCW.2013.38>
- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. (PUF, Ed.) (Collection). PUF.
- Tsoukas (2005), *Complex knowledge : Studies in organizational epistemology*
- Venkatesh, Morris, Davis, & Davis. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Weick, 1999, That's moving theory that matter, <https://doi.org/10.1177/10564926998200>
- Yin, R. K. (2003a). *Case Study Research, Design and Methods*. London, USA.
- Yin, R. K. (2003b). Applications of case study research. *Applied Social Research Methods Series*. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- Yin, R. K. (2006), "Case study methods", in *Complementary Methods in Education Research*, Washington, American Research Association.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research Design and Methods*, Fourth Edition, Applied social research methods series, Vol.5, Sage Publications.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.7389921>
- Zimmermann, S., Rentrop, C., & Felden, C. (2014). Managing Shadow IT Instances - A Method to Control Autonomous IT Solutions in the Business Departments. In *AMCIS Proceedings*. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1708>
- Zimmermann, S., Rentrop, C., & Felden, C. (2017). A Multiple Case Study on the Nature and Management of Shadow Information Technology. *Journal of Information Systems*. <https://doi.org/10.2308/isis-51579>